

Vangnet én springplank

Beroepscompetenties van de begeleider nieuwe stijl



Afstudeeronderzoekers: Ellis Gorissen en Marieke Hup | Opleiding: Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Opdrachtgever: Stichting Ons Bedrijf | Begeleider organisatie: Jetske de Boer

Begeleider Christelijke Hogeschool Ede: Adriana de Ridder | Eerste beoordelaar: Ellen Schep

Mei 2015

Vangnet én springplank

Beroepscompetenties van de begeleider nieuwe stijl

Afstudeeronderzoek

Vangnet én springplank

Beroepscompetenties van de begeleider nieuwe stijl

Mei 2015

Afstudeeronderzoekers

Ellis Gorissen

Marieke Hup

Opdrachtgever

Stichting Ons Bedrijf

Organisatie voor begeleid werken

Bachelor

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Christelijke Hogeschool Ede

Begeleiders

Adriana de Ridder – Christelijke Hogeschool Ede

Jetske de Boer – Stichting Ons Bedrijf

Eerste beoordelaar

Ellen Schep – Christelijke Hogeschool Ede



© 2015 Christelijke Hogeschool Ede

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit onderzoeksverslag mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de afstudeeronderzoekers.

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Voorwoord	6
Leeswijzer	7
1. Inleiding	8
§1.1 Aanleiding	8
§1.2 Probleembeschrijving	8
§1.3 Vraagstelling	8
§1.4 Definiëring begrippen	9
§1.5 Doelstelling	9
2. Onderzoeksmethoden	11
§2.1 Literatuuronderzoek	11
§2.2 Documentenonderzoek	12
§2.3 Interviewen van leidinggevenden	12
§2.4 Interviewen van begeleiders	13
§2.5 Interviewen van medewerkers	14
§2.6 Beperkingen en overwegen van andere onderzoeksmethoden	14
3. Transitie in de zorg	16
§3.1 Transitie in de zorg: van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving	16
§3.2 Streven naar een inclusieve samenleving	19
§3.3 Stichting Ons Bedrijf: een vangnet en springplank	20
§3.4 Tussenconclusie	22
4. Beroepscompetenties van een begeleider nieuwe stijl	23
§4.1 De rol van een begeleider nieuwe stijl	23
§4.2 De beroepscompetenties van een begeleider nieuwe stijl	25
§4.3 Tussenconclusie	29
5. Beroepscompetenties van een begeleider bij Ons Bedrijf	30
§5.1 De rol van een begeleider bij Ons Bedrijf	30
§5.2 De beroepscompetenties van een begeleider passend bij een springplank	32
§5.3 Tussenconclusie	38

6.	Het toerusten van Ons Bedrijf voor het bieden van een springplank	39
	§5.1 Bevorderende factoren op het bieden van een springplank	39
	§5.2 Belemmerende factoren op het bieden van een springplank	41
	§5.3 Benodigde toerusting voor het bieden van een springplank	45
	§5.4 Tussenconclusie	49
7.	Conclusie	50
	§7.1 Conclusies van de deelvragen	50
	§7.2 Vergelijking van de conclusies van de deelvragen	52
	§7.3 Conclusie	53
8.	Aanbevelingen	55
9.	Discussie	57
	§9.1 Status quaestionis	57
	§9.2 Relevantie van het onderzoek	57
	§9.3 Mogelijke vervolgonderzoeken	57
10.	Evaluatie	58
	§10.1 Productevaluatie	58
	§10.2 Procevaluatie	59
	Bronvermelding	60
	Bijlagen	63
	#1 Competentierapport	64
	#2 Interviewprotocol leidinggevenden	73
	#3 Interviewprotocol begeleiders	75
	#4 Interviewprotocol medewerkers	77
	#5 Labelsysteem leidinggevenden	78
	#6 Labelsysteem begeleiders	80
	#7 Labelsysteem medewerkers	89
	#8 Digitaal bronnenboek	91

Samenvatting

Het onderzoeksverslag 'Vangnet én springplank, beroepscompetenties van de begeleider nieuwe stijl' geeft de lezer inzicht welke beroepscompetenties een begeleider van Stichting Ons Bedrijf nodig heeft om de begeleiding te laten aansluiten bij de transitie in de zorg. De onderzoeksvraag die in dit verslag centraal staat is: Welke beroepscompetenties en toerusting, passend bij de transitie in de zorg, hebben begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden aan medewerkers? Stichting Ons Bedrijf is een organisatie voor begeleid werken. Door middel van een zogenoemde springplank werken begeleiders naar een volgende stap in de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

De onderzoeksvraag is onderzocht aan de hand van een literatuurstudie en interviews met leidinggevendenden, begeleiders en medewerkers van Stichting Ons Bedrijf. Door middel van een literatuurstudie is onderzocht wat de transitie in de zorg is en welke competenties passend zijn bij een begeleider nieuwe stijl. Door middel van interviews is onderzocht welke beroepscompetenties passend zijn bij een springplank en welke toerusting begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig hebben om deze springplank beter te kunnen bieden.

In de samenleving is er sprake van een transitie in de zorg. Voorheen was er sprake van een verzorgingsstaat, waarbij mensen met een beperking toegang kregen tot hulpverlening in daarvoor bestemde voorzieningen. Onder andere de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Welzijn Nieuwe Stijl hebben bijgedragen aan de vorming van een participatiesamenleving, waarbij mensen meer gestimuleerd worden om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Zo normaal waar mogelijk en ondersteuning waar nodig. Het streven is een inclusie samenleving.

Ons Bedrijf wil bij de transitie aansluiten. Hiertoe heeft zij de missie en visie herschreven om arbeidsparticipatie te bevorderen. Ons Bedrijf wil zowel een vangnet als springplank bieden. De rol van een begeleider is hierdoor veranderd. De begeleider nieuwe stijl dient een coachende rol aan te nemen, waarbij de begrippen zelfregie, eigen kracht, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van belang zijn in de begeleiding.

Vanuit de literatuur en interviews is onderzocht welke beroepscompetenties passend zijn bij begeleiden nieuwe stijl en de springplank. Deze beroepscompetenties zijn ingedeeld in vier categorieën, namelijk kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid. In het onderzoeksverslag worden de beroepscompetenties nader toegelicht. Tevens is er een competentierapport opgenomen als bijlage.

Tot slot is door middel van interviews onderzocht wat begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig hebben om beter toegerust te zijn op het bieden van een springplank. Hierbij is onderzocht wat bevorderende en belemmerende factoren zijn. De uitkomsten zijn verwerkt in aanbevelingen aan Stichting Ons Bedrijf.

Voorwoord

Voor u ligt het verslag van ons afstudeeronderzoek voor Stichting Ons Bedrijf in het kader van de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Stichting Ons Bedrijf (voortaan: Ons Bedrijf) is een kleine unieke organisatie in Barneveld. Het is ontstaan als een vrijwilligersorganisatie. In 1995 is het een professionele organisatie geworden. Ons Bedrijf heeft ruim 35 werknemers (waarvan 21 begeleiders), 285 medewerkers, 57 vrijwilligers en 100 zakenpartners. Vanuit een Christelijke grondslag worden mensen met psychische problematiek, een verstandelijke beperking of andere problematiek begeleid in het vinden en behouden van een vorm van werk. De begeleiding is gericht op ontwikkeling. Er wordt gekeken wat iemand al kan en welke talenten iemand nog verder kan ontwikkelen. Het unieke van Ons Bedrijf is dat het ondersteuning biedt bij werk op verschillende niveaus:

- Protected employment – de werkplekken binnen de muren van Ons Bedrijf
- Sheltered employment – de werkplekken bij leer-werkbedrijven
- Supported employment – de werkplekken bij reguliere bedrijven

De ondersteuning bij het vinden en behouden van werk wordt geboden door begeleiders van Ons Bedrijf. Het onderzoek richt zich op beroepscompetenties die begeleiders nodig hebben om een passende werkplek te creëren voor iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Door zowel een vangnet als springplank te willen bieden, wil Stichting Ons Bedrijf helpen om de talenten van mensen ontdekken en ontwikkelen. In dit onderzoeksverslag wordt omschreven hoe begeleiders hieraan kunnen bijdragen.

Wij willen iedereen bedanken die geholpen heeft dit onderzoek mogelijk te maken. Onze begeleiders bij Ons Bedrijf en de begeleiding vanuit de Christelijke Hogeschool Ede hebben ons geholpen door ons van goede feedback te voorzien. Verder willen wij alle respondenten bedanken die ons zo enthousiast te woord gestaan hebben.

Dit verslag geeft een beeld van de belangrijkste beroepscompetenties en de toerusting die begeleiders van Ons Bedrijf nodig hebben om mensen te begeleiden naar een passende werkplek. Wij hopen dat dit een bijdrage kan leveren aan het leerproces van (toekomstige) begeleiders en aan de arbeidsinclusie van mensen met een verstandelijke beperking of psychische problemen.

Ellis Gorissen en Marieke Hup
Mei 2015

Dit onderzoeksverslag is verdeeld in tien hoofdstukken.

In **hoofdstuk één** wordt een inleiding op het onderwerp gegeven. De volgende punten komen hierin aan de orde: Aanleiding, probleembeschrijving, vraagstelling, de definiëring van begrippen en de doelstelling van het onderzoek.

Vervolgens worden in **hoofdstuk twee** de verschillende onderzoeksmethoden weergegeven.

Het **derde hoofdstuk** geeft antwoord op de eerste deelvraag. Hier wordt beschreven wat de literatuur zegt over de transitie in de zorg en de positie van Ons Bedrijf ten opzichte van deze transitie.

In **hoofdstuk vier** wordt er antwoord gegeven op deelvraag twee. Hier worden de competenties omschreven die een begeleider nieuwe stijl nodig heeft volgens de literatuur.

Hoofdstuk vijf geeft antwoord op de derde deelvraag. Hier worden de competenties beschreven die een begeleider nodig heeft om een springplank te bieden volgens leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf.

Het **zesde hoofdstuk** beantwoordt de vierde deelvraag. Hier wordt omschreven welke factoren bevorderend en belemmerend zijn voor het inzetten van competenties voor de springplank. Verder wordt uiteengezet welke toerusting het bieden van een springplank kan bevorderen.

Hoofdstuk zeven geeft de conclusie van het onderzoek weer. De uitkomsten van het literatuuronderzoek en de uitkomsten van de interviews worden vergeleken.

In het **achtste hoofdstuk** bevat aanbevelingen voor Ons Bedrijf om de competenties, passend bij een springplank, beter te kunnen inzetten in de begeleiding aan medewerkers.

Hoofdstuk negen is de discussie. Hier worden de uitkomsten en de bijdrage van het onderzoek besproken. Tevens worden er suggesties gedaan voor een vervolgonderzoek.

Het laatste hoofdstuk, **hoofdstuk tien**, is de evaluatie. Hier worden het product en het proces geëvalueerd.

De **bronvermelding** geeft een overzicht van de gebruikte literatuur.

Tot slot bevat het onderzoeksverslag **bijlagen**. Hierin staan het competentierapport, de interviewprotocollen, de labelsystemen en een verwijzing naar het digitale bronnenboek.

Door middel van een code (bijvoorbeeld T4, K3, L1) wordt er in de tekst verwezen naar fragmenten uit interviews. Een uitleg over de werking hiervan is te vinden in het digitale bronnenboek.

1. Inleiding

De onderzoeksoptzet

*“Iedereen wist dat het niet kon,
tot er iemand kwam die dat niet wist”*

- Epictetus, Stoïcijnse filosoof

§1.1 Aanleiding

De veranderende wereld van de zorg vraagt aanpassingen van organisaties (zie hoofdstuk 3). Ons Bedrijf stelt zichzelf als doel om dagelijks een respectvolle, plezierige en professionele werkomgeving te creëren door te geven en te leren. “Wij bieden een vangnet en springplank voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.” (Gorissen-Van Heusden, 2014). Het is de wens van Ons Bedrijf dat zo veel mogelijk mensen uitstromen naar bedrijven of organisaties buiten Ons Bedrijf. Dit worden ook wel externe werkplekken genoemd. Zo kunnen zij zich verder ontwikkelen naar passend werk, al dan niet betaald. Ons Bedrijf signaleerde dat de springplank, zoals in de visie staat beschreven, niet voldoende uit de verf komt. Van de 285 medewerkers zijn er slechts 40 medewerkers werkzaam bij een externe werkplek. Ons Bedrijf zou graag zien dat er in de toekomst veel meer medewerkers doorstromen naar een externe werkplek. Het managementteam wil weten welke competenties begeleiders moeten bezitten om de springplank te kunnen bieden. Verder wil ze weten wat het inzetten van deze competenties op dit moment bevordert en belemmert.

§1.2 Probleembeschrijving

Het problematische is dat de springplank niet voldoende uit de verf komt. Er stromen niet voldoende mensen door naar een externe werkplek. Ons Bedrijf heeft het vermoeden dat niet alle begeleiders beschikken over de benodigde competenties om een springplank te kunnen bieden. Het probleem speelt zich af op uitvoerend niveau, het niveau van de begeleiders op de werkvloer. Ons Bedrijf wil weten welke competenties begeleiders specifiek nodig hebben om een springplank te bieden en wat het inzetten van deze competenties bevordert en belemmert. Op het gebied van begeleiding aan medewerkers, passend bij de huidige veranderingen in samenleving en de organisatie, is er nog niet eerder een onderzoek gedaan binnen Ons Bedrijf.

§1.3 Vraagstelling

Onderzoeksvraag

Welke beroepscompetenties en toerusting, passend bij de transitie in de zorg, hebben begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden aan medewerkers?

Deelvragen

1. Wat is de transitie in de zorg en hoe staat Ons Bedrijf in deze transitie?
2. Welke beroepscompetenties heeft een begeleider nieuwe stijl nodig om een springplank te bieden?
3. Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?
4. Wat heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten volgens de leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

§1.4 Definiëring begrippen

Beroepscompetentie	“Bij competenties gaat het niet om de optelsom van kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid, maar om de integratie van alle vier zaken” (Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers, 2011)
Springplank	“De springplank binnen Ons Bedrijf houdt in dat talenten worden gezien, (h)erkend en gestimuleerd. Mensen worden gemotiveerd om te leren en te werken. Door middel van scholing, stages en werk/ervaringsplekken wordt gewerkt aan een volgende stap in arbeidsparticipatie” (Gorissen-Van Heusden, 2015)
Werknemer	Iemand die in loondienst of op vrijwillige basis werkt bij Stichting Ons Bedrijf ter ondersteuning van de medewerkers. Hij vervult werkzaamheden op beleidsniveau en/of uitvoerend niveau.
Begeleider	Werknemer die werkzaamheden vervult op uitvoerend niveau. Onder een begeleider wordt verstaan: trajectbegeleider, jobcoach, mentor, begeleider, assistent-begeleider, vrijwilliger, stagiaire.
Medewerker	Iemand die onder begeleiding werkzaam is bij Stichting Ons Bedrijf.

§1.5 Doelstelling

Doelstelling

Eind mei 2015 is er in kaart gebracht welke beroepscompetenties en toerusting begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig hebben om een springplank te bieden aan medewerkers en op basis daarvan is er een advies gegeven aan het managementteam welke beroepscompetenties nodig zijn in de begeleiding aan medewerkers, zodat medewerkers zo volwaardig mogelijk kunnen participeren in de samenleving op het gebied van arbeid.

Doelgroep

Dit onderzoek is bedoeld om medewerkers van Ons Bedrijf een kans te geven om zo volwaardig mogelijk te participeren in de samenleving op het gebied van arbeid. De beoogde lezers van dit onderzoek zijn de leden van het managementteam en de begeleiders van Ons Bedrijf. De leden van het managementteam kunnen de resultaten van het onderzoek verder uitwerken in het beleid van de organisatie. De begeleiders kunnen de resultaten van het onderzoek eigen maken in de begeleiding aan medewerkers, zodat de begeleiding aansluit bij de transitie in de zorg.

Product

Het product is een onderzoeksverslag en een competentierapport. Het onderzoeksverslag bevat de resultaten van het literatuuronderzoek en de resultaten van de interviews. Ook bevat het onderzoeksverslag aanbevelingen voor Ons Bedrijf. Het competentierapport bevat een overzicht welke beroepscompetenties een begeleider van Ons Bedrijf nodig heeft om een springplank te bieden aan de medewerkers. Het competentierapport is als bijlage opgenomen in het onderzoeksverslag (zie bijlage 8).

2. Onderzoeksmethoden

Verantwoording van een kwalitatief onderzoek

Het onderzoek is erop gericht om informatie te krijgen over welke beroepscompetenties begeleiders moeten bezitten om niet alleen een vangnet, maar ook een springplank te kunnen bieden aan de medewerkers van Ons Bedrijf. Het is een kwalitatief beschrijvend onderzoek, aangezien het inzicht geeft in de belevingen van leidinggevend, begeleiders en medewerkers ten aanzien van een springplank (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009a). Er is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, namelijk literatuuronderzoek (§2.1), documentenonderzoek (§2.2), interviewen van leidinggevend (§2.3), interviewen van begeleiders (§2.4) en interviewen van medewerkers (§2.5). Tevens beschrijft dit hoofdstuk welke overwegingen er zijn gemaakt om tot de keuze voor de gebruikte onderzoeksmethoden te komen (§2.6).

§2.1 Literatuuronderzoek

Door middel van een literatuurstudie is onderzocht welke veranderingen er momenteel spelen in de samenleving, namelijk de transitie in de zorg. Daarnaast is onderzocht welke beroepscompetenties een begeleider nodig heeft om aan te sluiten bij de transitie in de zorg.

Relatie met deelvragen - Het literatuuronderzoek heeft een relatie met de volgende deelvragen:

- Wat is de transitie in de zorg en hoe staat Ons Bedrijf in deze transitie?
- Welke beroepscompetenties heeft een begeleider nieuwe stijl nodig om een springplank te bieden?

Reikwijdte - De literatuurstudie is beperkt tot de onderwerpen: verzorgingsstaat, participatiesamenleving, Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Welzijn Nieuwe Stijl, (arbeids)inclusie, beroepscompetenties van een begeleider nieuwe stijl.

Betrouwbaarheid en validiteit - Er zijn verschillende (recente) onderzoeken gedaan die raken aan dit onderzoek. Daardoor is er betrouwbare informatie beschikbaar. Het gebruik van meerdere literatuurbronnen komt de objectiviteit van het onderzoek ten goede. Mede dankzij de informatie vanuit verschillende bronnen was het mogelijk om de beroepscompetenties nauwkeurig te definiëren.

Omgang met risico's - De verwachting was dat er weinig (gratis) literatuur beschikbaar was wat betreft de beroepscompetenties van een begeleider passend bij de huidige veranderingen in de maatschappij. Deze verwachting lijkt deels uitgekomen te zijn, aangezien er nog niet veel onderzoek is gedaan naar dit recente thema. Hierop is geanticipeerd door gebruik te maken van het netwerk van Ons Bedrijf, die heeft verwezen naar verschillende literatuurbronnen. Daarnaast is er recent uitgekomen literatuur aangeschaft.

Internationale oriëntatie - Het onderzoek richt zich voornamelijk op de veranderingen wat betreft zorg in Nederland. Echter zijn er ook soortgelijke veranderingen gaande in het buitenland.

Voornamelijk wat betreft het inclusiegedachtengoed. Op dit gebied is dan ook gebruik gemaakt van internationale literatuur.

§2.2 Documentenonderzoek

Door middel van een documentenstudie is onderzocht op welke gronden een begeleider in dienst wordt genomen van Ons Bedrijf.

Relatie met deelvragen - Het documentenonderzoek heeft een relatie met de volgende deelvragen:

- Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

Reikwijdte - De documentenstudie is beperkt tot de documenten betreft functieomschrijvingen.

Betrouwbaarheid en validiteit - De documenten zijn betrouwbare interne documenten, die worden beheerd door de kwaliteitsmedewerker van Ons Bedrijf. De documenten zijn voorzien van een datum, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit goed in te schatten is.

Omgang met risico's - De verwachting was dat niet alle documenten meer recent zouden zijn. Alvorens een document te gebruiken, is er eerst navraag gedaan bij de auteur van het betreffende document over de recentheid ervan.

§2.3 Interviewen van leidinggevenden

Door middel van het interviewen van leidinggevenden van Ons Bedrijf is onderzocht hoe zij de rol van een begeleider zien. Daarnaast is onderzocht welke beroepscompetenties leidinggevenden passend vinden bij het bieden van een springplank. Tot slot is onderzocht wat het bieden van een springplank bevordert en belemmert op dit moment.

Werkwijze - Het interviewen van leidinggevenden is gedaan aan de hand van een topicinterview (zie bijlage 2). Dit is een semigestructureerd interview (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009b). Het afnemen van de interview is gedaan door twee afstudeeronderzoekers, zodat het optimale uit het interview kon worden gehaald en interpretatie tijdens het interviewen zoveel mogelijk ondervangen kon worden. De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder, waarna ze zijn uitwerkt in transcripten (zie bijlage 8). De opnames zijn verwijderd wegens privacy. Vervolgens zijn de transcripten uitgewerkt in een labelsysteem (zie bijlage 5). Tot slot is het materiaal vanuit het labelsysteem verwerkt in het onderzoeksverslag.

Relatie met deelvragen – Het interviewen van leidinggevenden heeft een relatie met de volgende deelvragen:

- Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?
- Wat heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten?

Reikwijdte - De directeur heeft een bijdrage geleverd aan dit onderzoek in de vorm van een interview. Daarnaast zijn bij 2 van de 3 teamleiders een interview afgenomen (zie bronnenboek voor een overzicht van de respondenten, bijlage 8). Twee teamleiders sturen onder andere de begeleiders aan. De derde teamleider stuurt het personeel van de financiële administratie aan. Aangezien dit niet direct met de begeleiding te maken heeft, is ervoor gekozen deze teamleider niet te interviewen. De directeur en twee teamleiders zijn individueel geïnterviewd, aangezien het interview vraagt om persoonlijke antwoorden.

Betrouwbaarheid en validiteit - Alvorens de leidinggevendenden zijn geïnterviewd, is er een proefinterview afgenomen bij de opdrachtgever. Hierdoor kon worden nagegaan of de vraagstelling duidelijk was en of het interviewprotocol voldoet aan de wensen van de opdrachtgever.

§2.4 Interviewen van begeleiders

Door middel van het interviewen van begeleiders van Ons Bedrijf is onderzocht hoe zij hun rol als begeleider zien. Daarnaast is onderzocht welke beroepscompetenties zij passend vinden bij het bieden van een springplank. Tot slot is onderzocht wat het bieden van een springplank bevordert en belemmert op dit moment.

Werkwijze – Het interviewen van begeleiders is volgens dezelfde werkwijze gegaan als het interviewen van leidinggevendenden (zie paragraaf §2.3). Er is gebruik gemaakt van een soortgelijk interviewprotocol (zie bijlage 3).

Relatie met deelvragen – Het interviewen van begeleiders heeft een relatie met dezelfde deelvragen als het interviewen van leidinggevendenden (zie paragraaf §2.3).

Reikwijdte – 13 van de 21 begeleiders hebben een bijdrage aan dit onderzoek geleverd in de vorm van een interview. Het interview is individueel afgenomen, aangezien het interview vraagt om persoonlijke antwoorden. Wegens een beperkte tijd voor het onderzoek konden niet alle begeleiders geïnterviewd worden. Per locatie zijn daarom minimaal 2 begeleiders vertegenwoordigd in het onderzoek om zo tot een goede doorsnee van de organisatie te komen (zie bronnenboek voor een overzicht van de respondenten, bijlage 8).

Betrouwbaarheid en validiteit – Het interviewen van begeleiders kenmerkt zich door een gelijke betrouwbaarheid en validiteit als het interviewen van leidinggevendenden (zie paragraaf §2.3). Tevens kunnen de resultaten als betrouwbaar worden beschouwd wegens een grootte reikwijdte van deze methode.

Omgang met risico's – De verwachting was dat begeleiders mogelijk niet open en eerlijk durfden te zijn, aangezien de afstudeeronderzoek nauw betrokken zijn (geweest) bij Ons Bedrijf. Hierop is geanticipeerd door uit te leggen dat de informatie anoniem wordt verwerkt in het onderzoekverslag en dat de opnames van de voicerecorders worden verwijderd.

§2.5 Interviewen van medewerkers

Door middel van het interviewen van medewerkers van Ons Bedrijf is onderzocht welke begeleiding zij op dit moment ontvangen van Ons Bedrijf. Daarnaast is onderzocht welke competenties een begeleider moet bezitten volgens de medewerker. Ook is onderzocht wat medewerkers als prettig en niet prettig ervaren in de begeleiding. Tot slot is onderzocht hoe de begeleiding bij Ons Bedrijf verbeterd kan worden volgens de medewerkers.

Werkwijze – Het interviewen van medewerkers is volgens dezelfde werkwijze gegaan als het interviewen van leidinggevenden (zie paragraaf §2.3). Echter is er gebruikt gemaakt van een ander interviewprotocol (zie bijlage 4).

Relatie met deelvragen – Het interviewen van medewerkers heeft een relatie met dezelfde deelvragen als het interviewen van leidinggevenden (zie paragraaf §2.3).

Reikwijdte – 20 van de 285 medewerkers hebben een bijdrage aan dit onderzoek geleverd in de vorm van een interview. De medewerkers hebben afzonderlijk van elkaar meegewerkt aan het interview, aangezien het interview vraagt om persoonlijke antwoorden. Wegens een beperkte tijd voor het onderzoek konden niet alle medewerkers geïnterviewd worden. Per locatie zijn minimaal 3 medewerkers vertegenwoordigd in het onderzoek om zo tot een goede doorsnee van de organisatie te komen (zie bronnenboek voor een overzicht van de respondenten, bijlage 8).

Betrouwbaarheid en validiteit - Alvorens de medewerkers zijn geïnterviewd, is er een proefinterview afgenomen bij een medewerker. Hierdoor kon worden nagegaan of de vraagstelling duidelijk was. De interviews zijn opgenomen met behulp van een voicerecorder en uitgewerkt als transcripten. De geanonimiseerde transcripten staan in het bronnenboek, zodat kan worden teruggelezen in welke context een fragment is gezegd (zie bijlage 8). Tevens kunnen de resultaten als betrouwbaar worden beschouwd wegens een grootte reikwijdte van deze methode.

Een klein deel van de medewerkers begrepen niet alle vragen, wat mogelijk de betrouwbaarheid van deze onderzoeksmethode heeft aangetast. Echter richt het onderzoek zich uiteindelijk op medewerkers en hun begeleiding. Daarom is besloten toch gebruik te maken van deze onderzoeksmethode, zodat degenen om wie het gaat een stem krijgen.

Omgang met risico's - De verwachting was dat medewerkers mogelijk niet concreet genoeg hun antwoorden konden formuleren. Hierop is geanticipeerd door meer om uitleg te vragen aan medewerkers als het antwoord niet concreet was. Ook zijn de interviewvragen verduidelijkt door ze op verschillende manieren te stellen.

§2.6 Beperkingen en overwegen van andere onderzoeksmethoden

Beperkingen

Ondanks dat getracht is het onderzoek met de grootst mogelijke zorgvuldigheid uit te voeren, hebben de gekozen onderzoeksmethoden ook hun beperkingen. Het onderzoek richt zich op een zeer actueel thema. Het onderzoek wordt te midden van de veranderingen in de zorg uitgevoerd. Een beperking van het onderzoek is dat er nog relatief weinig literatuur beschikbaar is over dit

recente thema. Daarnaast zijn de documenten van Ons Bedrijf niet recent, waardoor ze slechts als ondersteuning konden dienen voor de andere methoden.

Overwegen van andere onderzoeksmethoden

Bij aanvang van het onderzoek zijn er een aantal andere onderzoeksmethoden in overweging genomen. Echter kwam dit de objectiviteit van het onderzoek bij nader inzien niet ten goede. Het gaat hierbij om de volgende twee onderzoeksmethoden:

- Participerende observatie
- Interviewen van andere organisaties

Participerende observatie

Door middel van een participerende observatie kon worden onderzocht hoe begeleiders van Ons Bedrijf de begeleiding vormgeven. Hierbij kon worden ingezoomd op de beroepscompetenties van begeleiders. Het zou mogelijk een waardevolle toevoeging kunnen zijn aan de interviews met begeleiders. De reden dat deze onderzoeksmethode niet is gebruikt voor dit onderzoek is dat de objectiviteit van de methode in het geding was. Er was kans op een te grote observation-bias, aangezien de afstudeeronderzoekers nauw betrokken zijn (geweest) bij Ons Bedrijf. Het risico dat begeleiders en medewerkers zich anders zouden gedrag in de nabijheid van de afstudeeronderzoekers was groot. Daarnaast kon de privacy niet geheel worden gewaarborgd, omdat het onderzoeksmateriaal in de vorm van videobeelden moeilijk geanonimiseerd kon worden. Tot slot was de Christelijke Hogeschool Ede van mening dat de afstudeeronderzoekers binnen de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening onvoldoende toegerust worden om deze onderzoeksmethoden te kunnen gebruiken.

Interviewen van andere organisaties

Door middel van het interviewen van andere organisaties kon worden onderzocht hoe andere organisaties vormgeven aan de zogenaamde springplank. Hierdoor kon worden onderzocht hoe andere organisaties te begeleiding vormgeven passend bij de veranderingen in de samenleving. Ons Bedrijf zou kunnen leren van andere organisaties. Echter is Ons Bedrijf uniek wat betreft het aanbod van (interne en externe) begeleiding. In het vergelijken van Ons Bedrijf met andere organisaties zouden te veel variabelen een rol spelen. Dit zou ten koste gaan van de betrouwbaarheid en validiteit.

3. Transitie in de zorg

Wat is de transitie in de zorg en hoe staat Ons Bedrijf in deze transitie?

In januari 2015 heeft de Participatiewet zijn intrede gedaan. Mede door deze wetswijziging vindt er een transitie plaats van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. Stichting Ons Bedrijf wil bij deze ontwikkeling aansluiten door begeleiding te bieden vanuit een nieuwe visie en missie. In de eerste paragraaf wordt de transitie nader uitgelegd (§3.1). Vervolgens wordt een ideale samenleving geschetst, waarin sprake is van inclusie (§3.2). Daarna wordt er een beknopte beschrijving van Ons Bedrijf en de invloed van de transitie op deze organisatie gegeven (§3.3). De laatste paragraaf dient als tussenconclusie van dit hoofdstuk (§3.4).

§3.1 Transitie in de zorg: van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving

Geschiedenis van hulpverlening aan mensen met een beperking

Waar vroeger mensen met een beperking nog werden gezien als idioten of debielen, spreekt men tegenwoordig van mensen met een beperking. Een aantal regelingen heeft het mogelijk gemaakt dat mensen met een beperking hulp kregen (Canon Sociaal Werk, 2014). De invulling van hulpverlening aan mensen met een beperking is door de jaren heen veranderd. Voorheen was er sprake van verzorgen en behandelen. Later nam trainen en ontwikkelen een grotere rol in binnen de samenleving. Op dit moment is er steeds meer sprake van ondersteunen: het burgerschapsparadigma. Kenmerkend hiervoor is dat mensen met een beperking tot hun recht komen als burger in de maatschappij (Schuurman & Van der Zwan, 2009a). Het doel is dat mensen met een beperking participeren in de samenleving. Zo normaal waar mogelijk en ondersteund waar nodig.

Aspecten	Defectparadigma	Ontwikkelingsparadigma	Burgerschapsparadigma
<i>Mensvisie</i>	Mens met beperkingen	Mens met mogelijkheden	Mens met rechten en plichten
<i>Status</i>	Patiënt	Leerling	Burger
<i>Begeleiding</i>	Verzorgen/behandelen	Trainen/ontwikkelen	Ondersteunen
<i>Plaats</i>	Instituut	Speciale voorzieningen in de samenleving	Gewone voorzieningen in de samenleving
<i>Maatschappelijke houding</i>	Segregatie	Normalisatie	Integratie/inclusie

Tabel 3.1 - Veranderend overheidsbeleid in de zorg aan mensen met een beperking (Schuurman & Van der Zwan, 2009a)

Verzorgingsstaat

In 1968 werd de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) geïntroduceerd met als doel om de financiering van de langdurige zorg te regelen. Zo had men toegang tot allerlei voorzieningen op basis van deze financiering. Men was niet meer afhankelijk van de hulp van bijvoorbeeld kerken. De AWBZ is een typisch kenmerk van de verzorgingsstaat. Voornamelijk de financiering aan intramurale instellingen kregen prioriteit met als gevolg dat er steeds meer nieuwe voorzieningen werden opgericht

1968
AWBZ

om de kwaliteit van zorg te verbeteren. Echter was er ook kritiek op het nieuwe zorgsysteem. De hulpverlening was aanbodgericht in plaats van vraaggericht. Om meer ruimte te maken voor keuzevrijheid van de cliënt, deed het persoonsgebonden budget (PGB) in 1996 zijn intrede. Later kwamen er ook zorgzwaartepakketten, waardoor de zorg meer toegespitst werd op de behoeften van de cliënt. Een tweede punt van kritiek was dat de voorzieningen niet goed op elkaar waren afgestemd. Een derde punt van kritiek was dat mensen niet konden deelnemen in de samenleving, aangezien er sprake was van institutionalisering. Mensen verbleven in instituten, afgezonderd van de rest van de samenleving. Een laatste punt van kritiek was dat de kosten van de AWBZ bleven stijgen. Om kosten te besparen werden mensen meer gestimuleerd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie (Canon Sociaal Werk, 2014).

Vorming van een participatiesamenleving

In 2003 werd de Wet gelijke behandeling op grond van handicap of chronische ziekte (WGBH/CZ) in werking gesteld met als beoogd doel dat de individuele rechtsbescherming van gehandicapten en chronisch zieken wordt verbeterd. De wet richtte zich in eerste instantie op het terrein arbeid. Later is de wet uitgebreid naar andere terreinen. Op het terrein van arbeid leven er nog vaak vooroordelen onder werkgevers ten aanzien van mensen met een beperking, wat de arbeidsinclusie van mensen met een beperking in de weg staat. Door deze wet mag er geen onderscheid gemaakt worden op grond van een beperking (Commissie Gelijke Behandeling, 2008). In 2007 deed de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) zijn intrede. De bedoeling is dat door deze wet mensen meer regie in eigen hand nemen. Niet alleen voor de eigen situatie, maar ook voor de mensen om je heen. Dit vraagt van zowel gemeentes als welzijnsprofessionals dat zij op een andere manier gaan werken (Kluft, 2011). Om dit te stimuleren werd er in 2009 het overheidsprogramma Welzijn Nieuwe Stijl (WNS) geïntroduceerd. Dit programma vormt een basis voor de begeleider nieuwe stijl, van waaruit men het welzijnswerk verder kan inrichten. Hierbij zijn acht bakens als leidraad voor het welzijnswerk beschreven (Andersson Elffers Felix, 2012):

1. Gericht op de vraag achter de vraag
2. Eigen kracht van de burger
3. Direct er op af
4. Formeel en informeel in verhouding
5. Balans van collectief en individueel
6. Integraal werken
7. Resultaatgericht
8. Ruimte voor de professional

Participatiesamenleving

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning en het programma Welzijn Nieuwe Stijl hebben een grote bijdrage geleverd aan de vorming van een participatiesamenleving. In de troonrede van 2013 werd voor het eerst het woord 'participatiesamenleving' genoemd. *"Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de*

1996

PGB

2003

WGBH/CZ

2007

Wmo

2009

WNS

klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving.”

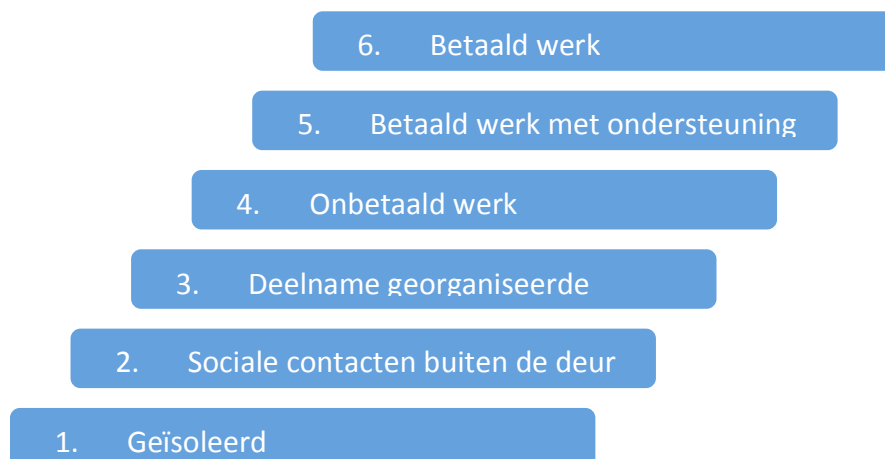
(Rijksoverheid, 2013). Per 1 januari 2015 werd de Participatiewet ingevoerd. Deze wet doet nog meer een beroep op de zelfredzaamheid en participatie van mensen. Het beoogde doel is dat mensen niet meer worden verzorgd in een aparte voorzieningen, bijvoorbeeld dagbestedingscentra, maar dat zij zo normaal mogelijk deelnemen aan de samenleving (Canon Sociaal Werk, 2014).

2015
Participatiewet

Veranderingen op het gebied van arbeid

Bovenstaande ontwikkelingen hebben ook invloed op het gebied van arbeid. De overheid wil door middel van de Participatiewet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt stimuleren om te werken. Het liefst bij een reguliere werkgever. Mensen die voorheen een Wajong-, bijstands- of WSW-uitkering ontvangen, vallen nu onder de Participatiewet (Rijksoverheid, 2014). Daarnaast is er een decentralisatie van begeleiding. Per 1 januari 2015 is ook de begeleiding overgeheveld van de AWBZ naar de Wmo. Dit biedt kansen, aangezien er meer begeleiding op maat kan worden gegeven. De gemeenten kunnen de zelfredzaamheid van burgers bevorderen en verbindingen leggen met andere Wmo-voorzieningen binnen de gemeente (TransitieBureau Wmo, z.d.).

Gemeenten hebben zelf een instrument ontwikkeld om de participatie van hun burger inzichtelijk te maken. Dit is ter ondersteuning van hun eigen participatiebeleid. Ook op het gebied van arbeid is het doel om zoveel mogelijk participatie te bevorderen. Daarom staat betaald werk bovenaan de ladder. Echter is betaald werk niet voor iedereen het einddoel. Waar deze burgers dan wel staan, kan inzichtelijk worden gemaakt met deze ladder (Van Gent, Van Horssen, Mallee, & Slotboom, 2008).



Figuur 3.1 – Participatieladder (Van Gent et al., 2008)

VN-Verdrag inzake de rechten van Personen met een handicap

Naast mensen stimuleren om te werken bij reguliere bedrijven, wil de overheid de gelijkheid van mensen met een handicap bevorderen, beschermen en waarborgen. Daarom is er op 13 december 2006 een VN-verdrag vastgesteld: Het VN-verdrag inzake

de rechten van Personen met een handicap (Rijksoverheid, 2007). Wanneer een land dit verdrag ondertekent, verplicht het land zich om ervoor te zorgen dat mensen met een handicap gelijkwaardig kunnen participeren in de samenleving. Nederland heeft het verdrag ondertekend op 30 maart 2007 (Rijksoverheid, 2007). Echter heeft Nederland het verdrag nog niet geratificeerd. Ratificatie houdt in dat een land een verdrag officieel bekrachtigd en zich verplicht de afspraken voortvloeiend uit het verdrag uit te voeren (Coalitie voor Inclusie, z.d.). Vele andere Europese landen hebben het verdrag al wel geratificeerd (United Nations Enable, z.d.). Nederland loopt dus achter. Het kabinet wil uiterlijk juli 2015 het VN-verdrag geratificeerd hebben (Coalitie voor Inclusie, z.d.). Hiermee verplicht ook Nederland zich om ervoor te zorgen dat mensen met een beperking kunnen participeren in de samenleving en streeft het naar een samenleving waarin iedereen welkom is (Rijksoverheid, 2007).



§3.2 Streven naar een inclusieve samenleving

Een inclusieve samenleving

Een inclusieve samenleving is een samenleving waarin iedereen welkom is. Volgens Stichting Perspectief is er sprake van inclusie als er is voldaan aan het volgende: *“Mensen hebben waardevolle persoonlijke en sociale netwerken in de samenleving. Zij maken gebruik van voorzieningen die voor iedereen bedoeld zijn. [...] Mensen hebben gerespecteerde werkzaamheden of bezigheden in de samenleving en voelen zich gewaardeerde medewerkers. Zij nemen deel en dragen bij aan het sociale, culturele, religieuze en recreatieve leven in de samenleving. [...] Mensen hebben dezelfde rechten, kansen en verantwoordelijkheden als iedere burger, [...]”* (Schuurman & Van der Zwan, 2009b). Stichting Perspectief omschrijft inclusie in zes gradaties:

Graad	Inhoud inclusie
1	De persoon hoort op geen enkele wijze bij de gemeenschap, is buitengesloten, onzichtbaar.
2	De persoon hoort op geen enkele wijze bij de gemeenschap, hoewel hij soms wel symbolisch aanwezig is.
3	De persoon wordt gedoogd in de gemeenschap, hij mag er soms bij horen. Er worden geen wezenlijke veranderingen in gang gezet om dit te vergemakkelijken.
4	De persoon hoort soms echt bij de gemeenschap en veranderingen worden gemaakt om dit te bevorderen.
5	De persoon hoort vaak bij de gemeenschap en veranderingen zijn al gemaakt om dit mogelijk te maken.
6	De persoon is deel van de gemeenschap en krijgt daarbij alle ondersteuning die hem helpt verder te komen.

Tabel 3.2 – Gradaties van inclusie (Schuurman & Van der Zwan, 2009b)

Grondlegger van het inclusieve denken

Wolf Wolfensberger (1934-2011) wordt gezien als de grondlegger van het inclusiegedachtengoed. Hij kwam op voor de kwetsbare medemensen. Met de strategie Social Role Valorization (SRV) en het normalisatiebeginsel droeg Wolfensberger bij aan het streven naar een inclusieve samenleving (Wieringa, 2013).

Normalisatiebeginsel - Het normalisatiebeginsel stelt dat wanneer de mens in een vreemde situatie wordt geplaatst (bijvoorbeeld een instelling), andere mensen hem dan geleidelijk als daadwerkelijk 'anders' gaan zien dan zichzelf. Het gevolg is dat de mens die 'anders' is zich steeds meer afwijkend gaat gedragen, wat het beeld van 'normale' mensen bevestigt. Er is sprake van exclusie, aangezien mensen buitengesloten worden en zich steeds meer buitengesloten gaan voelen (Wieringa, 2013).

Social Role Valorization - De meest recente definitie van Social Role Valorization is *"The application of empirical knowledge to the shaping of the current or potential social roles of a party (i.e., person, group, or class) - primarily by means of enhancement of the party's competencies & image - so that these are, as much as possible, positively valued in the eyes of the perceivers"* (Wolfensberger & Thomas, 2005). Social Role Valorization wordt in het Nederlands ook wel Sociale Rol Versterking genoemd. Het is een manier van denken en doen wat laat zien wat onderwaardering met mensen doet. Ieder mens heeft sociale rollen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen gewaardeerde en niet-gewaardeerde rollen. Voorbeelden van gewaardeerde rollen zijn dochter, vriendin en student. Gewaardeerde rollen dragen bij aan een waardevol leven (zie alinea 'een waardevol leven'). Het geeft iemand onder andere zelfvertrouwen en zeggenschap (Perspectief, z.d.). Voorbeelden van niet-gewaardeerde rollen zijn patiënt of gehandicapte. Deze niet-gewaardeerde rollen kunnen andere rollen overschaduwen. Zo kan er sprake zijn van discriminatie, stigmatisering of exclusie. De aanname die als basis dient voor Social Role Valorization is dat mensen meer "the good things in life" (Wolfensberger, Thomas, & Caruso, 1996) zullen ervaren wanneer ze sociaal gewaardeerde rollen bezitten (Osburn, 2006).

Een waardevol leven

Iedereen wil leven in een samenleving waarin iedereen welkom is. Mensen hebben ideeën bij wat een leven waardevol maakt. John O'Brien heeft al deze ideeën van mensen proberen te vangen in vijf dimensies van inclusie. Dit zijn de vijf dimensies waaruit een volwaardig leven bestaat (Weetman, 2010):

1. Contributing: We hebben allemaal de behoefte aan het benutten van onze mogelijkheden en talenten.
2. Being someone: We hebben allemaal de behoefte aan waardering en gelijkheid.
3. Choice and control: We hebben allemaal de behoefte aan het maken van eigen beslissingen en controle over jouw eigen leven.
4. Belonging: We hebben allemaal de behoeften aan mensen om ons heen die ons liefhebben.
5. Sharing ordinary places: We hebben allemaal de behoefte aan vrijheid en toegang tot plaatsen en ruimtes.



Figuur 3.2 – Vijf dimensies van inclusie (Weetman, 2010)

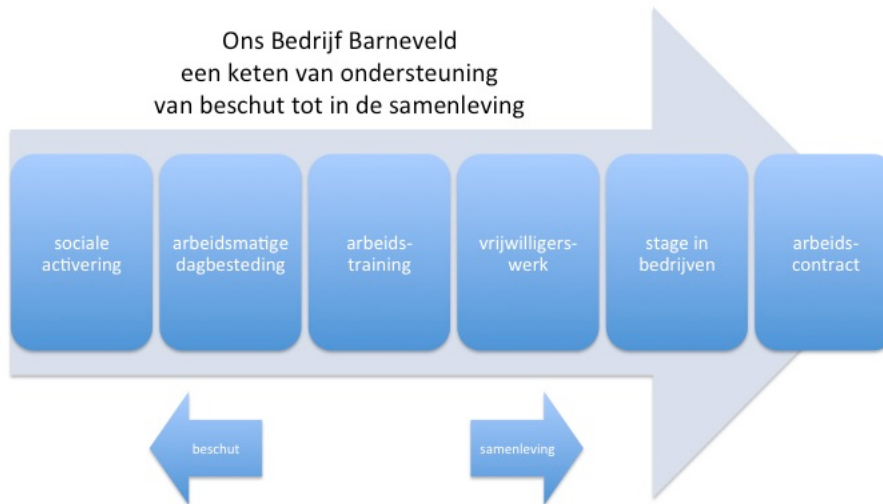
§3.3 Stichting Ons Bedrijf: een vangnet en springplank

De missie en visie van Ons Bedrijf

Stichting Ons Bedrijf streeft naar arbeidsinclusie van mensen met een beperking. Onlangs heeft Ons Bedrijf haar visie en missie herschreven. Met deze missie en visie wil Ons Bedrijf aansluiten bij de transitie in de zorg. De missie van Ons Bedrijf is:

“Een passende werkplek voor iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt.” (Gorissen-Van Heusden, 2014)

Een passende werkplek is voor iedere medewerker anders, afhankelijk van hun talenten, mogelijkheden en wensen. De ondersteuning van Ons Bedrijf sluit hierbij aan. De keten van ondersteuning ziet er als volgt uit:



Figuur 3.3 – Ons Bedrijf Barneveld; een keten van ondersteuning van beschut tot in de samenleving

De visie van Ons Bedrijf is:

“Wij bieden een vangnet en springplank voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Talenten worden herkend en gestimuleerd, zelfvertrouwen en eigenwaarde ontwikkeld. Ondernemend, vasthoudend op een maatschappelijk verantwoorde wijze bieden wij de juiste begeleiding.” (Gorissen-Van Heusden, 2014)

Dit onderzoek richt zich op het bieden van zowel een vangnet als springplank. Daarin wordt voornamelijk ingegaan op de springplank. Ons Bedrijf omschrijft de begrippen vangnet en springplank als volgt:

“Het vangnet binnen Ons Bedrijf biedt mensen de mogelijkheid om te werken in een beschutte, veilige omgeving. Mensen voelen zich hier thuis, ze kunnen zich ontwikkelen en werken aan zelfvertrouwen door de vele verschillende werkplekken. Samen met de begeleiding wordt er onderzocht wat de wensen, talenten en dromen zijn om zo samen verder te zoeken naar de meest passende werkplek.” (Gorissen-Van Heusden, 2015)

“De springplank binnen Ons Bedrijf houdt in dat talenten worden gezien, (h)erkend en gestimuleerd. Mensen worden gemotiveerd om te leren en te werken. Door middel van scholing, stages en werk/ervaringsplekken wordt gewerkt aan een volgende stap in arbeidsparticipatie”. (Gorissen-Van Heusden, 2015)

Vangnet én springplank

Met de komst van de participatiesamenleving is het van belang dat mensen met een beperking gaan participeren in de samenleving. Om naar arbeidsparticipatie te streven is het bieden van een vangnet niet genoeg. Begeleiders van Ons Bedrijf dienen naast een vangnet óók een springplank te bieden.

Er is aan de leidinggevenden en begeleiders gevraagd om het bieden van vangnet en springplank van Ons Bedrijf te waarderen in een cijfer van 1 tot 10. De leidinggevenden gaven gemiddeld een 8 voor het vangnet (T1-3, K3, L23). De begeleiders gaven gemiddeld een 7,1 voor het vangnet (T4-16, K3, L48-53). Voor de springplank gaven leidinggevenden gemiddeld een 7,3 (T1-3, K4, L34-35). Begeleiders gaven gemiddeld een 6,5 (T4-16, K4, L66-72). Opvallend is dat door zowel de drie leidinggevenden als door de dertien begeleiders lager gescoord wordt op de springplank dan op het vangnet. Voor het vangnet werden geen onvoldoendes gegeven, maar voor de springplank twee keer. Ons Bedrijf heeft de wens om zowel vangnet als springplank op hetzelfde (hoge) niveau te bieden. Hiertoe zal de springplank verbeterd moeten worden. Verder valt het op dat de leidinggevenden bij zowel vangnet als springplank ongeveer 0,8 hoger scoren dan de begeleiders.

§3.4 Tussenconclusie

Deelvraag 1: Wat is de transitie in de zorg en hoe staat Ons Bedrijf in deze transitie?

Bovenstaande deelvraag is onderzocht door middel van een literatuurstudie. Tevens is voor de derde paragraaf gebruikt gemaakt van resultaten uit de interviews.

In de samenleving is er sprake van een transitie in de zorg. Voorheen was er sprake van een verzorgingsstaat. Het kenmerk van de verzorgingsstaat was dat mensen met een beperking toegang kregen tot hulpverlening in daarvoor bestemde voorzieningen. De AWBZ maakte het mogelijk om de financiering voor deze vorm van hulpverlening te financieren. Echter konden mensen met een beperking op deze manier niet participeren in de samenleving en de kosten voor deze vorm van hulpverlening bleven stijgen. Daarnaast werd er meer aanbodgericht gewerkt dan vraaggericht. Mensen moesten meer gestimuleerd worden om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie. Onder andere de Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl hebben bijgedragen aan de vorming van een participatiesamenleving. Het kenmerk van een participatiesamenleving is het streven dat mensen met een beperking participeren in de samenleving. Zo normaal waar mogelijk en ondersteund waar nodig. Het streven is een inclusieve samenleving. Dit is een samenleving waarin iedereen welkom is en dat iedereen een waardevol leven ervaart.

Ons Bedrijf wil aansluiten bij de transitie in de zorg. Hiertoe heeft zij de missie en visie herschreven om arbeidsparticipatie te bevorderen. De begeleiding aan medewerkers verandert. Het is nodig dat begeleiders van Ons Bedrijf zowel een vangnet als springplank bieden aan de medewerkers. Uit interviews met leidinggevenden en begeleiders blijkt dat Ons Bedrijf een ruime voldoende geeft voor het vangnet. Echter vinden leidinggevenden en begeleiders dat Ons Bedrijf nog minder goed is toegerust om een springplank te bieden aan medewerkers. Welke beroepscompetenties heeft een begeleider nieuwe stijl nodig om een springplank te bieden?

4. Beroepscompetenties van een begeleider nieuwe stijl

Welke beroepscompetenties heeft een begeleider nieuwe stijl nodig om een springplank te bieden?

De transitie in de zorg vraagt een andere manier van begeleiden. In dit onderzoek wordt deze begeleider ook wel de begeleider nieuwe stijl genoemd. Allereerst wordt de rol van de begeleider nieuwe stijl beschreven (§4.1). Vervolgens wordt een overzicht gegeven van beroepscompetenties van een begeleider nieuwe stijl passend bij een springplank (§4.2). De beroepscompetenties worden onderverdeeld in kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid. De laatste paragraaf dient als tussenconclusie van dit hoofdstuk (§4.3).

§4.1 De rol van een begeleider nieuwe stijl

De relatie tussen begeleider en medewerker

In het voorgaande hoofdstuk staat beschreven dat er een transitie plaatsvindt van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. Dit heeft invloed op macro-, meso- en microniveau. Op macroniveau is beschreven welke veranderingen er plaatsvinden in de samenleving en hoe de samenleving streeft naar inclusie. Op mesoniveau is beschreven hoe Ons Bedrijf inspeelt op de veranderingen in de samenleving. Echter heeft de transitie ook invloed op microniveau, namelijk de relatie tussen een begeleider en medewerker. Scholten en Schuurman beschreven deze verandering als een verschuiving van afhankelijkheid naar gelijkwaardigheid. De rol van een begeleider verschuift van een helpende rol naar een voorwaardenscheppende rol. In plaats van een zorgende relatie is er sprake van een coachende relatie (Scholten & Schuurman, 2015). Vilans omschrijft de nieuwe rol van een begeleider als een supportmedewerker. De supportmedewerker heeft een voorwaardenscheppende rol om zo kansen en mogelijkheden te bieden aan de medewerker tot participatie in de samenleving (Verdonschot & Kröber, 2011).

Een begeleider als coach

De begeleider nieuwe stijl neemt steeds meer de rol als coach in. Van Beek en Tijmes omschrijven een coachende rol als volgt: *“Coaching gaat uit van de autonomie van de medewerker, is resultaatgericht en ondersteunt hem bij het ontwikkelen van zijn kwaliteiten en competenties.”* (Van Beek & Tijmes, 2013). Belangrijk is dat de medewerker zo snel mogelijk de verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen ontwikkeling. Binnen het coachen wordt dit ook wel ‘eigenaarschap’ genoemd (Lingsma & Scholten, 2007). De relatie van een coach met een medewerker heeft de volgende kenmerken (Van Beek & Tijmes, 2013):

- Het is een professionele relatie
- Het is een vertrouwelijke relatie
- Er is sprake van gelijkwaardigheid en wederkerigheid

Kernbegrippen van het begeleiden nieuwe stijl

Voor het begeleiden nieuwe stijl zijn de volgende begrippen van groot belang (Brink, 2013):

Begrip	Kern	Kernvraag
Zelfregie	Zelf bepalen	Wat wil ik?
Eigen kracht	Zelf kunnen	Wat kan ik?
Zelfredzaamheid	Zelfstandig mee kunnen doen	Is compensatie nodig?
Eigen verantwoordelijkheid	Zelf moeten of mogen	Wat moet of mag ik zelf doen?

Figuur 4.1 – Definities kernbegrippen Wmo (Brink, 2013)

De taak van een begeleider nieuwe stijl

De taak van een begeleider nieuwe stijl is het coachen van medewerkers. Coachen houdt in dat een begeleider nieuwe stijl de medewerker volgens een methodische aanpak ondersteunt in het realiseren van persoonlijke doelen en daarbij uitgaat van mogelijkheden (Scholten & Schuurman, 2015). Dit doet een coach door middel van vragen stellen aan de medewerker. De manier van coachen zal verschillen naar gelang de ondersteuningsbehoefte van de medewerker. Het uitgangspunt is de zelfredzaamheid van de medewerker. Er worden drie ondersteuningsvormen onderscheiden (Van Dam & Liefhebber, 2014):

- **Faciliteren:** De taak van een begeleider is om slechts lichte ondersteunende werkzaamheden uit te voeren, bijvoorbeeld het geven van informatie of het beschikbaar stellen van middelen.
- **Ondersteunen:** De taak van een begeleider is om de medewerker te ondersteunen in de vorm van richtinggevende begeleiding.
- **Interveniëren:** De taak van een begeleider is om zelf activiteiten te organiseren, wanneer de zelfredzaamheid van de medewerker gering toereikend is. De ondersteuning wordt geboden in de vorm van het (tijdelijk of permanent) overnemen van de situatie.



Figuur 4.2 – Drie vormen van ondersteuning (Van Dam & Liefhebber, 2014)

Het coachingstraject

In de rol als coach doorloopt de begeleider een traject samen met de medewerker. Een coachingstraject kent verschillende fasen (Van Beek & Tijmes, 2013):

- **Fase 1 – Contractfase:** In deze fase draait het om kennismaken, uitwisselen van ervaringen en verwachtingen en een globaal beeld maken van problemen en vragen. De begeleider nodigt de medewerker uit om zijn verhaal te vertellen en brengt een dialoog op gang.
- **Fase 2 – Onderzoeksfase:** In deze fase vertelt de medewerker zijn verhaal (wensen), zodat duidelijk wordt hoe de vraag ontstaan is en waarom de vraag er is. Als dit duidelijk is, is het mogelijk om het probleem/de vraag te definiëren en om doelen te bepalen. Desgewenst worden hierbij ook belangenbehartigers of andere belangrijke personen van de medewerker betrokken.

- Fase 3 - Doelen en acties formuleren: Het gaat hier om het bepalen van het concrete doel en het formuleren van acties om de doelen te bereiken. De begeleider ondersteunt de medewerker bij het formuleren van de doelen en kijkt samen met de medewerker welke acties hier voor nodig zijn. Dit is een meer voorwaardenscheppende rol.
- Fase 4 - Uitvoering: In deze fase werkt de medewerker via acties aan de doelen. Experimenteren met nieuw gedrag, handelen en leren zijn het belangrijkste in deze fase. De begeleider is in deze fase meer op de achtergrond aanwezig.
- Fase 5 – Evaluatie: De resultaten van de coaching, het leerproces en de samenwerking worden bespreken. Daarbij wordt ook gekeken naar de toekomst. Wat blijven aandachtspunten en wat wil de medewerker nog verder ontwikkelen? Hierbij betreft de begeleider niet alleen de medewerker, maar ook de andere partijen zoals bedrijven en belangenbehartigers.

§4.2 De beroepscompetenties van een begeleider nieuwe stijl

De begrippen ‘beroepscompetentie’ en ‘springplank’

Beroepscompetentie "Bij competenties gaat het niet om de optelsom van kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid, maar om de integratie van alle vier zaken."
(Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers, 2011)

Springplank "De springplank binnen Ons Bedrijf houdt in dat talenten worden gezien, (h)erkend en gestimuleerd. Mensen worden gemotiveerd om te leren en te werken. Door middel van scholing, stages en werk/ervaringsplekken wordt gewerkt aan een volgende stap in arbeidsparticipatie" (Gorissen-Van Heusden, 2015)

Beroepscompetenties: Kennis

Om het beroep als begeleider nieuwe stijl optimaal uit te voeren heb je een basis nodig van sociaal wetenschappelijke kennis. Hierbij gaat het bijvoorbeeld over kennis op het gebied van psychologie, pedagogiek, sociologie en gezondheid (Vlaar, Kluft, & Liefhebber, 2014). Daarnaast is het van belang dat een begeleider nieuwe stijl kennis heeft over actuele sociale en politieke ontwikkelingen, bijvoorbeeld de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, Welzijn Nieuwe Stijl en de Participatiewet (Vlaar et al., 2014). Tot slot is het belangrijk dat een begeleider nieuwe stijl over methodische kennis beschikt. Methodisch werken houdt in dat een begeleider nieuwe stijl doelgericht en systematisch handelt binnen de kaders van de stichting en wettelijke regelgeving (Scholten & Schuurman, 2015).

Presentiebenadering – Een methode die aansluit bij de begeleider nieuwe stijl is de presentiebenadering (Vlaar et al., 2014). Volgens professor Baart, geestelijk vader van de presentiebenadering, is aandacht de kern van het begeleiden (Baart, 2011). Belangrijke kenmerken hierbij zijn ‘de relatie’ en ‘aansluiten’ (Stichting Beroepseer, 2010). Alles wat een begeleider doet in de begeleiding aan een medewerker, moet worden ingegeven door de relatie. Hierbij is het van

"Pas als je met iemand bent, kun je er voor iemand zijn."
– Professor Andries Baart
(Stichting Beroepseer, 2010)

belang dat je present bent en niet met andere dingen in jouw hoofd bezig bent. Daarnaast is het van belang dat de begeleider aansluit bij de medewerker. Aansluiten doet een begeleider door af te stemmen op de leefwereld en levensloop van de ander (Baart & Carbo, 2013). De methode Kwartiermaken kent ook als

basis de presentiebenadering. Het doel van deze methode is om mensen met een beperking succesvol te laten integreren in de samenleving en exclusie tegen te gaan. Niet het zorgaanbod van de organisatie staat centraal, maar de hulpvraag en de behoeften van de medewerker (Fountain-Hardick & Rensen, 2011).

Oplossingsgericht werken – Het is van belang dat de begeleider nieuwe stijl samen met de medewerker naar nieuwe oplossingen zoekt en de medewerker uitdaagt om tot nieuwe inzichten te komen. Medewerkers worden hierdoor gestimuleerd om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en in hun eigen kracht gezet (Van Dam & Liefhebber, 2014). Dit sluit aan bij Welzijn Nieuwe Stijl (zie paragraaf 3.1). Een uitgangspunt van het oplossingsgericht werken is dat praten over problemen niet helpend is, maar dat praten over succesvolle verandering positief werkt. Een ander uitgangspunt is dat de medewerker een ‘interne locus of control’ moet ontwikkelen. Op deze manier ervaart de medewerker zelfregie. Bij oplossingsgericht werken heeft de begeleider de rol als coach (Weerman, 2012). Het oplossingsgericht werken bestaat uit zeven stappen, waarbij het geven van complimenten het middelpunt is (Cauuffman, 2003).

Beroepscompetenties: Vaardigheden

Vraaggericht werken – Het is van belang dat een begeleider nieuwe stijl vraaggericht kan werken. Dit houdt in dat de begeleider nieuwe stijl de ondersteuningsvragen, behoeften en wensen van de medewerker helder probeert te krijgen (Van Dam & Liefhebber, 2014). Vervolgens denkt de begeleider nieuwe stijl mee over de realisatie van deze doelen. Bijvoorbeeld dat de begeleider nieuwe stijl kan ondersteunen bij het stellen van prioriteiten. Echter is het de medewerker die uiteindelijk zelf de regie heeft en bepaalt welke ondersteuning wenselijk is (Boers, Nitsche, Bosch-Leertouwer, Smits, & Brouwer, 2012).

Netwerken – Het is van belang dat de begeleider nieuwe stijl het sociale netwerk van de medewerker versterkt en organiseert (Scheffers, 2014a). Iedereen heeft de behoefte om ergens bij te horen (zie paragraaf 3.2). Er is sprake van sociale integratie van mensen met een beperking wanneer zij een eigen sociaal netwerk hebben, waarbij sprake is van wederkerigheid. Het sociale netwerk kan steun bieden, maar kan ook mogelijkheden scheppen om sociaal gewaardeerde rollen te vervullen (Schoorman & Van der Zwan, 2009b). Afhankelijk van de ondersteuningsbehoefte van de medewerker (zie figuur 4.2) faciliteert, ondersteunt of interenieert de begeleider nieuwe stijl het versterken of uitbreiden van het netwerk. Een begeleider nieuwe stijl kan bijvoorbeeld een omgeving creëren waarin medewerkers (en bedrijven) elkaar kunnen ontmoeten, kan medewerkers activeren om zelf op zoek te gaan naar een samenwerking (bijvoorbeeld zelf laten solliciteren) of kan het voortouw nemen in het verbinden van een medewerker aan een bedrijf (Van Dam & Liefhebber, 2014).

Ondernemen – Een begeleider nieuwe stijl dient ondernemend te zijn. De begeleider werkt vraaggericht en heeft een actieve houding. Zo onderneemt de begeleider actie tot integraal werken (Van Dam & Liefhebber, 2014). Een bepaalde hulpvraag of behoefte van een medewerker moet integraal worden aangepakt. Er zijn immers meerdere partijen betrokken, met wie samenwerken onmisbaar is. Dit sluit aan bij de baken ‘integraal werken’ van Welzijn Nieuwe Stijl (zie paragraaf 3.2) (Kluft, 2011).

Meertaligheid – Een begeleider nieuwe stijl dient zich makkelijk te kunnen bewegen tussen verschillende partijen, namelijk de medewerkers, andere professionals en het bedrijfsleven (Van Dam & Liefhebber, 2014). Van een begeleider nieuwe stijl wordt verwacht dat diegene deze verschillende partijen kan samenbrengen en vanuit meerdere perspectieven kan kijken. Dit wordt ook wel meertaligheid genoemd. Meertaligheid houdt in dat de begeleider in staat is om een brug te slaan tussen de leefwereld van de medewerker en de bedrijven of organisaties waar de medewerker mee te maken heeft (Fountain-Hardick & Rensen, 2011). Ook is het van belang dat een begeleider nieuwe stijl zijn benaderingswijze aanpast op de belevingswereld van de medewerker. Echter is het hierbij wel belangrijk dat de begeleider communiceert vanuit een basis van gelijkwaardigheid (Scholten & Schuurman, 2015).

Empowerment - De begeleider nieuwe stijl heeft als taak de eigen kracht van de medewerker te versterken (Van Dam & Liefhebber, 2014). Het versterken van eigen kracht wordt ook wel empowerment genoemd. Pennix (2005) omschrijft empowerment als *“het verlenen van kracht of macht”*, waarbij kracht staat voor zelfregie en macht voor het beschikken over hulpbronnen (Pennix, 2005). In de begeleiding komt empowerment naar voren door medewerkers in staat te stellen om hun eigen talenten te ontdekken, te benutten en verder te ontwikkelen. Om het empowerment van de medewerker te vergroten, dient de begeleider nieuwe stijl te beschikken over de volgende houdingsaspecten (Scheffers, 2014b):

1. De betekenisgeving door de cliënt is leidend
2. Niet-wetende houding
3. Van probleemgericht naar toekomstgericht
4. Focus op de kracht van de medewerker
5. Bewust zijn van je eigen referentiekader
6. Oog voor het leer- en ontwikkelingsproces

Spiegelen – De begeleider nieuwe stijl dient het zelfinzicht van medewerkers te vergroten. Dit kan hij doen door middel van spiegelen. De begeleider nieuwe stijl geeft de medewerker terug wat de medewerker aan de begeleider laat zien, zonder er een oordeel aan te hangen. Het is van belang dat een begeleider nieuwe stijl kan observeren zonder interpreteren om zo op een neutrale wijze het gedrag van de medewerker te benoemen (Scholten & Schuurman, 2015).

Beroepscompetenties: Waarden

Er worden vijf kernwaarden onderscheiden waar de begeleider nieuwe stijl mee werkt (Scholten & Schuurman, 2015):

Autonomie - Autonomie betekent dat ieder mens zelf de mogelijkheid moet krijgen om zijn leven te leiden op een door hem gewenste manier. Het is de bedoeling afhankelijkheid zo veel mogelijk op te heffen. Zo kan de persoon werken aan doelen die hij zelf belangrijk vindt.

Individueel en levenslang leren – De begeleider nieuwe stijl dient te beseffen dat ieder individu een leven lang wil leren op zijn eigen manier. Hij kan hierop inspelen door verschillende manieren van leren aan te reiken en samen met de medewerker op zoek te gaan naar de juiste manier van leren.

Gelijkwaardig en respectvol - Bij gelijkwaardigheid ligt het accent op de waardigheid. Ieder mens is van gelijke waarde. Uit deze gelijkwaardigheid komt respect voor elkaar voort.

Aanwezigheid van innerlijke waarden – Ieder mens beschikt over innerlijke waarden, bijvoorbeeld zelfwaardering en zelfrespect. Om tot deze innerlijke waarden te komen, moet men geloof hebben in zichzelf en in zijn kunnen. Door zelfvertrouwen kunnen medewerkers groeien. Een begeleider nieuwe stijl kan ondersteunen in het ontwikkelen van deze innerlijke waarden.

Versterken van de krachten - Door te kijken naar talenten en kwaliteiten, de dingen die al goed gaan, worden krachten versterkt. Valkuilen worden niet benadrukt. Juist de positieve aspecten worden bekeken.

Beroepscompetenties: Persoonlijkheid

De begeleider nieuwe stijl is zelf het instrument waarmee hij werkt. Een tandarts gebruikt een boor, een timmerman gebruikt een hamer en een begeleider gebruikt zichzelf. Hij kan zijn kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid inzetten te bate van de medewerker (Boers et al., 2012). Dit vraagt ook wat ten aanzien van de persoonlijkheid van de begeleider nieuwe stijl.

Oprecht geïnteresseerd – De begeleider nieuwe stijl onderhoudt een passende relatie met de medewerker. In deze relatie is er aandacht voor zowel de medewerker als de begeleider. De begeleider sluit aan bij de medewerker en neemt hierbij eigen normen en waarden in acht. Het is van belang dat de begeleider nieuwe stijl oprecht geïnteresseerd is in de medewerker (Boers et al., 2012). Daarnaast speelt vertrouwen een grote rol in de relatie (Scholten & Schuurman, 2015). Het beroep van een begeleider is meer dan een baan: het is een manier van zijn (Boers et al., 2012).

Ambassadeur van de stichting – Een begeleider nieuwe stijl is het visitekaartje van de organisatie. Door contacten binnen en buiten de organisatie is hij een vertegenwoordiger. Hij moet hier bewust mee om gaan. De begeleider nieuwe stijl kan door middel van zijn handelen een positieve uitstraling geven aan de organisatie, waardoor zij kan ontwikkelen en groeien (Scheffers, 2014a).

Empathisch vermogen – Het is van belang dat een begeleider nieuwe stijl empathisch is. Dit betekent dat de begeleider kan invoelen in de medewerker. Hij kan de medewerker niet volledig begrijpen of doorgronden, maar is wel in staat om mee te voelen. Zo kan hij de medewerker gericht ondersteunen daar waar dat nodig is (Scheffers, 2014b).

Flexibiliteit – Een begeleider nieuwe stijl moet flexibel zijn in denken en handelen. Door de vele, gevarieerde taken moet een begeleider in staat zijn om snel te schakelen (Verdonschot & Kröber, 2011). Daarnaast is het van belang dat een begeleider nieuwe stijl creatief is in het zoeken naar oplossingen en daarbij buiten de kaders durft te denken en snel te handelen (Van Dam & Liefhebber, 2014).

Inclusie-mindset – Begeleiders nieuwe stijl moeten het inclusieve gedachtegoed omarmen. Het is hun eigen overtuiging dat iedereen deel mag en kan nemen aan deze maatschappij. Dit gedachtegoed kan hij uitdragen en anderen hiervoor enthousiast maken (Van Houten, 2008). Hierbij hoort ook dat een begeleider nieuwe stijl zich richt op de mogelijkheden van een medewerker

en niet op de beperkingen. Hij dient samen met de medewerker op zoek te gaan naar zijn dromen en de medewerker te stimuleren in zijn talenten (Scholten & Schuurman, 2015).

§4.3 Tussenconclusie

Deelvraag 2: Wat is de rol van een begeleider nieuwe stijl en welke beroepscompetenties heeft hij nodig om een springplank te bieden?

Bovenstaande deelvraag is onderzocht door middel van een literatuurstudie.

Wegens de transitie in de zorg is er ook een transformatie in de rol van een begeleider. In dit onderzoek wordt de term 'begeleider nieuwe stijl' gebruikt. Er is een verschuiving van een zorgende rol naar een coachende rol. Coachen houdt in dat een begeleider nieuwe stijl de medewerker volgens een methodische aanpak ondersteunt in het realiseren van persoonlijke doelen en daarbij uitgaat van mogelijkheden. Kernbegrippen hierbij zijn zelfregie, eigen kracht, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. De manier van coachen zal verschillen naar gelang de ondersteuningsbehoefte van de medewerker: faciliteren, ondersteunen of interveniëren. Om een springplank te bieden aan medewerkers, zijn de volgende beroepscompetenties ten aanzien van een begeleider nieuwe stijl van belang:

Kennis

- ✓ Sociaal wetenschappelijke kennis
- ✓ Kennis over actuele sociale en politieke ontwikkelingen
- ✓ Methodische kennis
- ✓ Presentiebenadering
- ✓ Oplossingsgericht werken

Vaardigheden

- ✓ Vraaggericht werken
- ✓ Netwerken
- ✓ Ondernemen
- ✓ Meertaligheid
- ✓ Empowerment
- ✓ Spiegelen

Waarden

- ✓ Autonomie
- ✓ Individueel en levenslang leren
- ✓ Gelijkwaardig en respectvol
- ✓ Aanwezigheid van innerlijke waarden
- ✓ Versterken van de krachten

Persoonlijkheid

- ✓ Oprecht geïnteresseerd
- ✓ Ambassadeur van de stichting
- ✓ Empathisch vermogen
- ✓ Flexibiliteit
- ✓ Inclusie-mindset

Bovenstaande beroepscompetenties zijn gebaseerd op recente literatuur. Echter hebben leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf ook ideeën wat betreft beroepscompetenties passend bij een springplank. Deze zijn veelal gebaseerd op eigen ervaringen, die zijn opgedaan tijdens het werken bij Ons Bedrijf. Daardoor zijn de beroepscompetenties toespitst op het werken bij Ons Bedrijf. Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

5. Beroepscompetenties van een begeleider bij Ons Bedrijf

Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevendenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

Stichting Ons Bedrijf wil zowel een vangnet als springplank bieden aan de medewerkers. Echter vraagt de springplank specifieke competenties passend bij de transitie in de zorg. In het voorgaande hoofdstuk zijn de beroepscompetenties ten aanzien van een begeleider nieuwe stijl beschreven. Dit hoofdstuk geeft inzicht in hoe leidinggevendenden, begeleiders en medewerkers aankijken tegen de competenties die horen bij een springplank. Dit is gebaseerd op interviews. De eerste paragraaf beschrijft de rol van een begeleider bij Ons Bedrijf (§5.1). Daarna wordt een overzicht gegeven van beroepscompetenties van een begeleider passend bij een springplank, volgens de leidinggevendenden, begeleiders en medewerkers (§5.2). De laatste paragraaf dient als tussenconclusie van dit hoofdstuk (§5.3).

§5.1 De rol van een begeleider bij Ons Bedrijf

De rol van een begeleider bij Ons Bedrijf is in kaart gebracht door middel van interviews met leidinggevendenden en begeleiders. Er is gevraagd hoe begeleiders willen zijn ten opzichte van medewerkers en hoe de leidinggevendenden vinden dat een begeleider moet zijn. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de labels en het aantal keer dat een fragment passend bij dit label genoemd is door een leidinggevende of begeleider van Ons Bedrijf.

Label	Aantal keer genoemd			Toelichting
	Leidinggevendenden	Begeleiders	Totaal	
Gelijkwaardig	2	6	8	Hoe wil je dat een begeleider is ten opzichte van de medewerkers?
Menselijk	2	1	3	
Duidelijk	0	3	3	
Ondersteunend	1	3	4	
Positief coachend	1	2	3	
Verbinden	0	1	1	
Samen optrekken	0	2	2	
Vertrouwenspersoon	0	1	1	
Aansturen op zelfstandigheid	0	1	1	
Kijken vanuit mogelijkheden	0	1	1	

Tabel 5.1 – Overzicht van de rol van een begeleider volgens Ons Bedrijf

Bovenstaande labels komen overeen met de labels uit de labelsystemen (zie bijlage 6 en 7). Om inzichtelijk te maken hoe de rol als begeleider wordt omschreven, zijn de belangrijkste fragmenten uit interviews opgenomen in dit hoofdstuk. Deze fragmenten zijn letterlijk geciteerd om zo de transparantie van het hoofdstuk te waarborgen. Een overzicht van alle fragmenten bij een bepaald label zijn terug te vinden in het digitale bronnenboek (zie bijlage 8).

Hoe wil je dat een begeleider is ten opzichte van medewerkers?

Hieronder staan de labels beschreven, die door 3 of meer leidinggevendenden/begeleiders zijn genoemd. Deze labels worden aangemerkt als de labels die het meest van toepassing zijn op de rol van een begeleider, aangezien deze labels het meest genoemd zijn.

Gelijkwaardig – Gelijkwaardig zijn ten opzichte van medewerkers wordt door 8 van de 16 leidinggevendenden/begeleiders genoemd.

- “Gelijkwaardig, dat is de belangrijkste. (...) als mens zijn we volstrekt gelijkwaardig.” (T3, K1, L3)
- “Gelijkwaardig. Ik ben me er wel van bewust dat ik dat niet altijd kan, omdat ik het rolletje toebedeeld heb gekregen van uh van begeleider of van chef, zoals ze dat dan ook wel eens noemen. Dus in die zin geven mensen je dus ook een bepaald trappetje omhoog. Voor mij hoeft dat niet per se. ik ben meer van dat we dingen samen doen. (...) Weet je, als je iemand recht in de ogen kan aankijken, dan bereik je veel meer als dat je of omhoog moet schoppen of iemand naar beneden trapt.” (T15, K1, L3)

Menselijk – Voor 3 van de 16 leidinggevendenden/begeleiders is menselijk zijn een onderdeel van de rol als begeleider.

- “Ik vind het heel belangrijk dat een begeleider meeleeft met de jongens of meiden, zich inleeft in een persoon. (...) Wat ik het belangrijkste vind is dat ze zich inleven in de jongens.” (T1, K1, L1)
- “In ieder geval duidelijk, gestructureerd, menselijk, iemand die overkomt als iemand met hart voor de mensen. En ik wil dat ze goed en gelukkig terechtkomen. (...) Dat menselijk is een luisterend oor, begrip, maar wel de kaders aangeven.” (T4, K1, L1)

Duidelijk – Voor 3 van de 16 leidinggevendenden/begeleiders is duidelijk zijn en duidelijkheid geven een onderdeel van de rol als begeleider.

- “Duidelijk en correct. Afspraken nakomen, daar kan ik heel kort over zijn. (...) Ik probeer heel duidelijk te zijn, dat is heel belangrijk.” (T9, K1, L2)
- “Als begeleider wil ik vooral duidelijk zijn.” (T14, K1, L2)

Ondersteunend – Voor 4 van de 16 leidinggevendenden/begeleiders is ondersteunend zijn een onderdeel van de rol als begeleider.

- “Ik wil dat ze vooral ondersteunend zijn.” (T2, K1, L4)
- “Hoe ik wel wil zijn is ondersteunend, aanvullend, uh... een vast punt waar mensen op kunnen terugvallen.” (T6, K1, L4)

Positief coachend – Voor 3 van de 16 leidinggevendenden/begeleiders is positief coachen een onderdeel van de rol als begeleider.

- “Ja, en verder vind ik het heel erg belangrijk om positief te coachen in de zin van het positieve te benoemen. Het kleine stapje toe te juichen. Met klein resultaat tevreden zijn.” (T6, K1, L5)
- “Nou, ik wil ze wel uitdagen. Ik wil ze vooral een veilig gevoel geven, zodat ze uit de verf kunnen komen. (...) Het uitdagen. Ja, dat is een natuurlijke manier van zijn vind ik. Dat je dat in je hebt of niet.” (T7, K1, L5)

Belangrijke begrippen die passen bij de rol van een begeleider van Ons bedrijf zijn gelijkwaardigheid, menselijk zijn, duidelijk zijn, ondersteunend zijn en positief coachen.

§5.2 De beroepscompetenties van een begeleider passend bij een springplank

Beroepscompetenties volgens leidinggevend

De competenties die een begeleider bij Ons Bedrijf nodig heeft om een springplank te bieden zijn in kaart gebracht door middel van interviews met leidinggevend. Er is gevraagd welke competenties een begeleider volgens hun nodig heeft om een springplank te bieden aan medewerkers.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de labels en het aantal keer dat een fragment passend bij dit label genoemd is door een leidinggevende van Ons Bedrijf.

Label	Aantal keer genoemd	Toelichting
Observeren	1	Welke competenties heeft een begeleider nodig om een springplank te bieden?
Luisteren	1	
Praten	1	
Inleven	1	
Loyaal	1	
Betrokken	1	
Enthousiasme	1	
Representatief	1	
Nauwkeurig	1	
Uitgaan van mogelijkheden	1	

Tabel 5.2 – Overzicht van beroepscompetenties passend bij een springplank volgens leidinggevend

Hieronder staan de competenties beschreven, die door leidinggevend zijn genoemd. Deze competenties worden aangemerkt als de competenties die van toepassing zijn voor het bieden van een springplank bij Ons Bedrijf.

Observeren – Voor 1 van de 3 leidinggevend is observeren een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ze moeten goed kunnen observeren.” (T1, K4, L24)

Luisteren – Voor 1 van de 3 leidinggevend is luisteren een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ze moeten goed kunnen luisteren, praten, inleven in de persoon.” (T1, K4, L25)

Praten – Voor 1 van de 3 leidinggevend is praten een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ze moeten goed kunnen luisteren, praten, inleven in de persoon.” (T1, K4, L26)

Inleven – Voor 1 van de 3 leidinggevend is inlevingsvermogen een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ze moeten goed kunnen luisteren, praten, inleven in de persoon. (...) Ik vind dat mijn begeleiders een grote schat aan inlevingsvermogen moeten hebben.” (T1, K4, L27)

Loyaal – Voor 1 van de 3 leidinggevenden is loyaal zijn aan de organisatie een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Loyaliteit is belangrijk. (...) Dus trots zijn op je bedrijf, dan straalt je dat ook gewoon uit. Dat heb je nodig om de contacten te leggen met de opdrachtgever.” (T2, K4, L28)

Betrokkenheid – Voor 1 van de 3 leidinggevenden is betrokkenheid bij de medewerker een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Het gevolg is dat je ook je betrokkenheid bij de medewerker... Dus dat je weet wie de springplank gaat gebruiken. Ook uhm... dat je persoon kent.” (T2, K4, L29)

Enthousiasme – Voor 1 van de 3 leidinggevenden is enthousiasme voor de springplank een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ik heb een stukje enthousiasme ook opgeschreven.” (T2, K4, L30)

Representatief – Voor 1 van de 3 leidinggevenden is representatief zijn een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Representatief zijn.” (T2, K4, L31)

Nauwkeurig – Voor 1 van de 3 leidinggevenden is nauwkeurigheid een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ook nauwkeurig zijn, dat je je afspraken nakomt. (...) Dat je voorbereid bent. Dat je weet waar je het over wilt hebben. Dat je ook weet van zoveel tijd heb ik, zoveel tijd heeft die persoon.” (T2, K4, L32)

Uitgaan van mogelijkheden – Voor 1 van de 3 leidinggevenden is uitgaan van mogelijkheden van medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Dan moeten we heel erg gaan kijken naar wat mensen wel kunnen,... (...) Wij gaan uit van wat de medewerkers wel kunnen.” (T3, K4, L33)

Beroepscompetenties, passend bij de springplank, zijn volgens leidinggevenden observeren, luisteren, praten, inleven, loyaal zijn aan de organisatie, betrokkenheid, enthousiasme, representatief zijn, nauwkeurigheid en het uitgaan van mogelijkheden.

Beroepscompetenties volgens begeleiders

De competenties die een begeleider bij Ons Bedrijf nodig heeft om een springplank te bieden zijn in kaart gebracht door middel van interviews met begeleiders. Er is gevraagd welke competenties een begeleider volgens hun nodig heeft om een springplank te bieden aan medewerkers. De tabel op de volgende pagina (tabel 5.3) geeft een overzicht van de labels en het aantal keer dat een fragment passend bij dit label genoemd is door een begeleider van Ons Bedrijf.

Label	Aantal keer genoemd	Toelichting
Omgaan met externe bedrijven	6	Welke competenties heeft een begeleider nodig om een springplank te bieden?
Kennis van maatschappij	3	
Duidelijkheid	1	
Zelfstandigheid bevorderen	3	
Uitgaan van mogelijkheden	4	
Begrip	2	
Bedrijfscultuur aanleren	3	
Voorwaarde scheppende rol aannemen	1	
Optimisme	1	
Doelgerichtheid	1	
Vertrouwen	1	
Alertheid	1	

Tabel 5.3 – Overzicht van beroepscompetenties passend bij een springplank volgens begeleiders

Hieronder staan de competenties beschreven, die door 2 of meer begeleiders zijn genoemd. Deze competenties worden aangemerkt als de competenties die het meest van toepassing zijn voor het bieden van een springplank bij Ons Bedrijf, aangezien deze competenties door meerdere mensen genoemd zijn.

Omgaan met externe bedrijven – Voor 6 van de 13 begeleiders is om kunnen gaan met externe bedrijven een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Ja, maar ook om kunnen gaan met die andere partij, die derde partij die er dan bij betrokken wordt.” (T6, K4, L54)
- “Ja, goeie communicatie denk ik. Tussen het externe bedrijf, de medewerker en de begeleider. Ja. Dus dat je goed weet wat er verlangt wordt van het bedrijf en... Dus dat ze weten wat ze van mekaar kunnen verlangen. (...) En bij een extern bedrijf ook meer uitleg geven van waar hun zeg maar op in kunnen spelen.” (T14, K4, L54)

Kennis van maatschappij – Voor 3 van de 13 begeleiders is kennis van de maatschappij een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Wat is er allemaal te doen in de maatschappij? Waar zou het allemaal kunnen? Dat je daar wat kennis over hebt.” (T10, K4, L55)
- “Maar als competentie moet je wel hebben, weten dat je de maatschappelijke ontwikkelingen blijft volgen.” (T6, K5, L55)

Zelfstandigheid bevorderen – Voor 3 van de 13 begeleiders is zelfstandigheid van medewerkers bevorderen een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Dat ze er niet alleen voor staan. Want we gaan natuurlijk uit van zelfstandigheid. Uhm... Als je goed bij kinderen kijkt, dan zie je dat als ze weten dat je in de buurt bent of dat je ze het gevoel geeft van ‘nou, oké’, dan geef je ze ook veiligheid en dan kunnen zij zich ontwikkelen. Dan heb je een springplank-effect. Maar het is wel de bedoeling dat je dan, dat je het wel goed blijft volgen. En daar heb je dan lang niet altijd tijd voor als begeleider.” (T7, K4, L57)

- “Nou ja, je moet betuttelend af zijn. Dus mensen gewoon als volwaardig zien. Mensen zien als inderdaad iemand met dezelfde rechten en plichten.” (T16, K4, L57)

Uitgaan van mogelijkheden – Voor 4 van de 13 begeleiders is uitgaan van mogelijkheden een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Je moet kijken naar de mens. Wat kan iemand? En waar zet je dan iemand neer?” (T15, K4, L58)
- “Dat je dus ook moet verder kunnen kijken. En met de persoon in gesprek gaat.” (T16, K4, L58)

Begrip – Voor 2 van de 13 begeleiders is begrip hebben voor medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Begrip hebben voor bepaalde situaties (...) door heel veel met de jongens om te gaan, heel veel met de jongens te praten en samen dingen te doen.” (T8, K4, L59)
- “Weer dat invoelende vermogen enzovoorts.” (T10, K4, L59)

Bedrijfscultuur aanleren – Voor 3 van de 13 begeleiders is het aanleren van de bedrijfscultuur aan medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Dus je moet de techniek kunnen beheersen. Je moet ook bepaalde omgangsnormen hebben met deze jongens. En dat zijn eigenschappen die je wel moet hebben.” (T8, K4, L60)
- “De mensen kan leren hoe het echt gaat in het bedrijfsleven.” (T9, K4, L60)

Beroepscompetenties, passend bij de springplank, zijn volgens begeleiders: omgaan met externe bedrijven, kennis van de maatschappij, zelfstandigheid bevorderen, uitgaan van mogelijkheden, begrip voor de medewerkers en het aanleren van een bedrijfscultuur aan medewerkers.

Beroepscompetenties volgens medewerkers

De competenties die een begeleider bij Ons Bedrijf nodig heeft om een springplank te bieden zijn in kaart gebracht door middel van interviews met medewerkers. Er is gevraagd welke competenties een begeleider volgens hun nodig heeft om een springplank te bieden aan medewerkers. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de labels en het aantal keer dat een fragment passend bij dit label genoemd is door een medewerker van Ons Bedrijf.

Label	Aantal keer genoemd	Toelichting
Uitleggen	4	Welke competenties heeft een begeleider nodig om een springplank te bieden?
Luisteren	4	
Sociaal/aardig	7	
Aansturen	8	
Stimuleren	3	
Kennis van medewerker	5	
Eerlijkheid	2	
Meewerken	3	
Aandacht	2	
Gelijkwaardigheid	9	

Tabel 5.4 – Overzicht van beroepscompetenties passend bij een springplank volgens medewerkers

Hieronder staan de competenties beschreven, die door 2 of meer medewerkers zijn genoemd. Deze competenties worden aangemerkt als de competenties die het meest van toepassing zijn voor het bieden van een springplank bij Ons Bedrijf, aangezien deze competenties door meerdere mensen genoemd zijn.

Uitleggen – Voor 4 van de 20 medewerkers is kunnen uitleggen een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Goed uitleggen.” (T23, K2, L1)
- “Goed kunnen uitleggen en uhm... Verder altijd terecht kunnen als er wat is.” (T28, K2, L1)

Luisteren – Voor 4 van de 20 medewerkers is luisteren een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Goed kunnen luisteren vind ik.” (T21, K2, L2)
- “Goed luisteren. En aandacht voor je hebben. Niet in paniek raken als ik een keer val.” (T23, K2, L2)

Sociaal/aardig zijn – Voor 7 van de 20 medewerkers is sociaal en aardig zijn een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Vooral heel sociaal zijn en je begrijpen, dat vind ik heel belangrijk. Dat je begrepen wordt.” (T17, K2, L3)
- “Sociaal zijn vind ik wel belangrijk. Hoe ga je met mensen om he?” (T21, K2, L3)

Aansturen – Voor 8 van de 20 medewerkers is aansturen van medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Uh, ja... De boel goed in het gareel houden. Dat er geen gevechten uit kunnen breken.” (T19, K2, L4)
- “Ze moeten kunnen begeleiden en ze moeten kunnen weten wat je kan doen. Wat je goed kunt, hoe je bent en hoe je begeleid moet worden. Ze moeten weten hoe je zelf bent.” (T20, K2, L4)

Stimuleren – Voor 3 van de 20 medewerkers is het stimuleren van medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Mensen stimuleren. Denk ik. (...) Ja, gewoon leren goed te werken, beetje wennen aan het echte bedrijf. Daarvoor ben ik hier gekomen natuurlijk. (...) Gewoon eens een keer mensen op hun donder geven die niks doen. Dan doen ze weer wat en... Bij een gewone baas kun je dat natuurlijk niet maken dat je niks gaat doen.” (T24, K2, L5)
- “Een beetje bijsturen. Stimuleren.” (T26, K2, L5)

Kennis van medewerker – Voor 5 van de 20 medewerkers is kennis van de medewerkers/doelgroep een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Hier vooral mensen die problemen hebben, aanvoelen van wat hij moet doen. (...) Aanvoelen ja. En helpen als het een keer niet goed gaat. Dat hij dat doorheeft.” (T24, K2, L6)
- “Inschatten wat ik aankan. (...) Soms heel goed verbeteren. (...) Nou, als er iets toch mis is gegaan dan toch even... Ik maak ook fouten, net als iedereen. Als ze dat dan maar goed verbeteren.” (T30, K2, L6)

Eerlijkheid – Voor 2 van de 20 medewerkers is eerlijkheid een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Dat hij eerlijk is. (...) Ja, kijk, als hij niet eerlijk is, kan je hem ook niet vertrouwen weet je wel.” (T18, K2, L7)
- “Oeh! Ja, gewoon uh... Eerlijkheid.” (T34, K2, L7)

Meewerken – Voor 3 van de 20 medewerkers is meewerken met de medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Dat hij ook een beetje helpen moet. (...) Bij het werk.” (T36, K2, L8)

Aandacht – Voor 2 van de 20 medewerkers is aandacht voor de medewerkers een competentie die begeleiders nodig hebben om een springplank te bieden.

- “Goed luisteren. En aandacht voor je hebben. Niet in paniek raken als ik een keer val.” (T32, K2, L9)
- “Dat de begeleider niet afgeleid wordt door andere mensen.” (T34, K2, L9)

Gelijkwaardigheid – In de interviews met de medewerkers is gevraagd wat zij prettig vinden aan de manier waarop begeleiders met hen omgaan. Hieruit bleek dat 9 van de 20 medewerkers het belangrijk vinden dat begeleiders op een gelijkwaardige manier omgaan met medewerkers. Gelijkwaardigheid wordt niet specifiek genoemd als competentie door de medewerkers, maar zij vinden het wel een belangrijk onderdeel van de begeleiding. Daarom is er voor gekozen gelijkwaardigheid wel op te nemen bij de benodigde competenties.

- “Uhm, ja als ze me als gelijke behandelen. Niet als iemand die beter is dan ik.” (T17, K2, L10)
- “Als begeleider zijnde naar cliënten toe, vind ik respect heel belangrijk. Gewoon respect voor elkaar. Toon jij geen respect voor mij, omdat jij zoiets hebt van ‘Ik ben begeleider, ik sta boven jou’, dan moet je bij mij niet aankloppen. Dat ben ik echt heel erg... Dan ben ik niet zo aardig meer.” (T22, K2, L10)

Beroepscompetenties, passend bij de springplank, zijn volgens medewerkers: uitleggen, luisteren, sociaal/aardig zijn, aansturen, stimuleren, kennis van de medewerker hebben, eerlijkheid, meewerken, aandacht en gelijkwaardigheid.

§5.3 Tussenconclusie

Deelvraag 3: Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

Bovenstaande deelvraag is onderzocht door middel van een interviews met leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf.

De rol van een begeleider bij Ons Bedrijf heeft verschillende factoren. Door begeleiders en leidinggevenden worden de volgende factoren als de belangrijkste genoemd om een springplank te kunnen bieden:

- Gelijkwaardigheid
- Menselijkheid
- Duidelijkheid
- Ondersteunend zijn
- Positief coachen

Door leidinggevenden, begeleiders en medewerkers worden de volgende competenties als het meest belangrijk genoemd voor het bieden van een springplank aan medewerkers:

Leidinggevenden	Begeleiders	Medewerkers
✓ Observeren	✓ Omgaan met externe bedrijven	✓ Uitleggen
✓ Luisteren	✓ Kennis van maatschappij	✓ Luisteren
✓ Praten	✓ Zelfstandigheid bevorderen	✓ Sociaal/aardig zijn
✓ Inleven	✓ Uitgaan van mogelijkheden	✓ Aansturen
✓ Loyaal zijn aan de organisatie	✓ Begrip voor de medewerkers	✓ Stimuleren
✓ Betrokkenheid	✓ Aanleren van bedrijfscultuur aan medewerkers	✓ Kennis van de medewerker
✓ Enthousiasme		✓ Eerlijkheid
✓ Representatief zijn		✓ Meewerken
✓ Nauwkeurigheid		✓ Aandacht
✓ Uitgaan van mogelijkheden		✓ Gelijkwaardigheid

Bovenstaande competenties zijn gebaseerd op de meningen van leidinggevenden, begeleiders en medewerkers. Er wordt van begeleiders verwacht dat zij deze competenties inzetten binnen hun werk. Echter vinden leidinggevenden en begeleiders dat Ons Bedrijf nog minder goed is toegerust om een springplank te bieden aan medewerkers. Wat heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten volgens de leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

6. Het toerusten van Ons Bedrijf voor het bieden van een springplank

Wat heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten volgens de leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

In voorgaande hoofdstukken is onderzocht welke beroepscompetenties een begeleider nodig heeft om een springplank te bieden. In vergelijking met het vangnet vindt Ons Bedrijf zich echter voor de springplank minder toegerust. Allereerst is onderzocht wat leidinggevenden en begeleiders van Ons Bedrijf bevordert om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten (§6.1). Daarnaast is onderzocht wat leidinggevenden en begeleiders van Ons Bedrijf hierin belemmert (§6.2). Vervolgens staat beschreven wat Ons Bedrijf nodig heeft om beter toegerust te zijn voor het bieden van een springplank (§6.3). De laatste paragraaf dient als tussenconclusie van dit hoofdstuk (§6.4).

§6.1 Bevorderende factoren op het bieden van een springplank

Bevorderende factoren

De leidinggevenden en begeleiders van Ons Bedrijf zijn gevraagd wat hen op dit moment bevordert om de competenties passend bij een springplank in te zetten. Factoren die als bevorderend worden ervaren zijn gekoppeld aan een label. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de labels en het aantal keer dat een fragment passend bij deze label genoemd is door een leidinggevende of begeleider van Ons Bedrijf.

Label	Aantal keer genoemd			Toelichting
	Leidinggevenden	Begeleiders	Totaal	
Samenwerken	1	5	6	Wat bevordert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?
Succesverhalen	0	3	3	
Waardering	0	3	3	
Competenties	0	2	2	
Communicatie	0	1	1	
Vrijheid	1	1	2	
Tijd	0	3	3	In hoeverre is [factor/label] bevorderend van invloed op het bieden van een springplank?
Werkdruk	1	2	3	
Werkomgeving	1	2	3	
Opleidingsniveau	0	6	6	
Draagvlak management	3	7	10	
Draagvlak begeleiders	3	8	11	
Methodieken	0	4	4	
Overleg met collega's	3	4	7	
Ruimte voor nieuwe ideeën	2	8	10	

Tabel 6.1 – Overzicht van bevorderende factoren op het bieden van een springplank

De tabel is in tweeën gedeeld. Als toelichting staat bij welke vraag de fragmenten passend bij een label genoemd zijn. Deze tweedeling is gemaakt om de transparantie van het onderzoek te waarborgen. De eerste labels zijn namelijk ingegeven door middel van een open vraag. De labels onder de dubbele streep zijn ingegeven door middel van een vooropgestelde factorenlijst (zie bijlage 2 en 3). Deze lijst met factoren is opgesteld in samenwerking met de opdrachtgever en is bij alle interviews met leidinggevend en begeleiders besproken. Dit maakt dat deze factoren in verhouding vaker genoemd zijn.

Wat bevordert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?

Hieronder staan de bevorderende factoren beschreven, die door 3 of meer leidinggevend en begeleiders zijn genoemd. Deze factoren worden aangemerkt als de factoren die het meest van invloed zijn, aangezien deze factoren door meerdere mensen genoemd zijn.

Samenwerken – Het overleggen met collega's en derden wordt door 6 van de 16 leidinggevend en begeleiders genoemd als een bevorderende werking op de springplank.

- “Ja. In ieder geval een goede samenwerking binnen Ons Bedrijf. Open, eerlijk, je staat er voor elkaar, steun, sparren met elkaar, gewoon een goede en lekkere sfeer. Uhm, zodat je ook van binnenuit gesteund wordt. (...) Je moet achter elkaar staan, samenwerken, één team.” (T4, K5, L73)
- “Nou ook wel, we hebben ooit een keer een bespreking gehad met de jobcoaching. Dat je ook van hun al wat tips krijgt.” (T5, K5, L73)

Succesverhalen – Het daadwerkelijk zien dat medewerkers groeien wordt door 3 van de 16 leidinggevend en begeleiders genoemd als een bevorderende werking op het bieden van een springplank.

- “Het is heel erg leuk als je ziet dat dingen lukken. En dat mensen buiten of binnen de muren van Ons Bedrijf verder kunnen. (...) En dat helpt mij wel, mensen vooruit helpen.” (T6, K5, L74)

Waardering – Voor 3 van de 16 leidinggevend en begeleiders draagt het krijgen van waardering bij aan het bieden van een springplank.

- “Voor mij helpt het als ik ervaar dat ik mezelf kan zijn. En dat ik me daarin gewaardeerd voel. Ook de ruimte om eigen initiatief te mogen nemen en te ontplooien. Een stukje zelfontplooiing daarin heb ik wel nodig.” (T11, K5, L75)
- “De complimentjes die je krijgt. Ja, dat klinkt heel stom, maar dat is wel iets wat je goed doet he?” (T15, K5, L75)

In hoeverre is [factor/label] bevorderend van invloed op het bieden van een springplank?

Op de volgende pagina staan de bevorderende factoren beschreven, die door minstens de helft (minstens 8) leidinggevend en begeleiders zijn genoemd. Deze factoren worden aangemerkt als de factoren die het meest van invloed zijn, aangezien deze factoren door meerdere mensen als bevorderend worden ervaren.

Draagvlak begeleiders – 11 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat het draagvlak op dit moment aanwezig is en bevorderend werkt.

- “En die qua springplank absoluut. Want ik ga regelmatig even met [naam begeleider] praten. Ik ga regelmatig even met [naam begeleider] praten. Net wie er met die persoon in aanraking is geweest, die de situaties kent. Absoluut. Uiteindelijk moet je het zelf weer doen, maar ze nemen altijd tijd voor je om je daarin te begeleiden en ideeën te geven.” (T10, K6, L99)
- “Het jobcoach-team is dik in orde want die doen dat al jaren. Dat is gewoon dik in orde, die springplank is elke dag weer aanwezig.” (T4, K6, L99)

Draagvlak management – 10 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat het draagvlak op dit moment aanwezig is en bevorderend werkt.

- “Ja, heel groot. Het is iets wat juist vanuit het management in gang is gezet. Ja, wat voor de begeleiders misschien het gevoel geeft dat het een beetje opgedrongen wordt. (...) Ik denk dat we alle vier daar ook wel in staan van, die kans, de mensen een kans kunnen bieden.” (T2, K6, L46)
- “Uhm, wat heel belangrijk is, is dat de deur van onze directeur altijd open staat, heel nauw overleg, we kunnen altijd binnen lopen. Eén keer in de drie a vier weken werkoverleg. Er is draagvlak genoeg. Dat is dik in orde en als er wat is kunnen we altijd binnen lopen.” (T4, K6, L96)

Ruimte voor nieuwe ideeën – 10 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat er ruimte voor nieuwe ideeën is en dat het bevorderend werkt.

- “Ik denk dat er heel veel ruimte is. (...) Het beleid wordt bepaald, maar er is altijd ruimte voor suggesties en ideeën vanuit de werkvloer.” (T2, K6, L50)
- “Nou ik, denk dat er heel veel ruimte is voor nieuwe ideeën. Dat denk ik wel. (...) Dat is denk ik bevorderend. Ook voor twee kanten. Voor de begeleider is het bevorderend, er wordt geluisterd. Voor die springplank is het denk ik ook goed.” (T5, K6, L107)

Overleg met collega's – 8 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat overleg met collega's bevorderend werkt.

- “Uhm, wij hebben teamoverleg. Wij zijn heel duidelijk naar elkaar toe. Je mag alles zeggen, wat je denkt mag je zeggen en dat doen we ook gewoon. (...) Ik denk bevorderend, want ik heb zo niet zestien ogen. Sommige dingen hoor je en sommige dingen heb je zelf ook wel eens gezien.” (T1, K6, L49)
- “Ik denk dat het heel goed is. (...) Ik heb ook een tijdje intervisie zelf hier gedaan, omdat ik vond dat dat leerzaam was.” (T16, K6, L105)

§6.2 Belemmerende factoren op het bieden van een springplank

De leidinggevenden en begeleiders van Ons Bedrijf zijn gevraagd wat hen belemmert om de competenties passend bij een springplank in te zetten. Ook hier zijn de factoren die als belemmerend worden ervaren gekoppeld aan een label. De tabel op de volgende pagina (tabel 6.2) geeft een overzicht van de belemmerende factoren en kent dezelfde tweedeling als tabel 6.1.

Label	Aantal keer genoemd			Toelichting
	Leidinggevenden	Begeleiders	Totaal	
Tijd*	0	6	6	Wat bevordert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?
Werkdruk*	0	4	4	
Teleurstellende ervaringen	0	5	5	
Acquisitie	0	3	3	
Kennis van medewerkers	0	4	4	
Bedrijfscultuur	0	4	4	
Duidelijkheid	0	1	1	
Overleg collega's*	0	2	2	
Geld	1	0	1	
Overschatten	1	0	1	
Onvoldoende toerusting	1	0	1	
Uitgaan van beperkingen	1	0	1	
Tijd*	3	11	14	In hoeverre is [factor/label] belemmerend van invloed op het bieden van een springplank?
Werkdruk*	0	11	11	
Werkomgeving	0	6	6	
Opleidingsniveau	1	7	8	
Draagvlak management	0	5	5	
Draagvlak begeleiders	0	4	4	
Methodieken	2	6	8	
Overleg met collega's*	0	9	9	
Ruimte voor nieuwe ideeën	0	5	5	
* De labels <i>tijd</i> , <i>werkdruk</i> en <i>overleg met collega's</i> zijn zowel bij de open vraag als de vraag met betrekking tot een lijst factoren aan bod gekomen. Een leidinggevende/begeleider kan zowel de factor tijd/werkdruk bij de open vraag als bij de lijst met factoren genoemd hebben.				

Tabel 6.2 – Overzicht van belemmerende factoren op het bieden van een springplank

Wat belemmert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?

Hieronder staan de belemmerende factoren beschreven, die door 3 of meer leidinggevenden/begeleiders zijn genoemd. Deze factoren worden aangemerkt als de factoren die het meest van invloed zijn, aangezien deze factoren door meerdere mensen genoemd zijn.

Tijd – Door 6 van de 16 leidinggevenden/begeleiders een tekort aan tijd genoemd bij open vraag. Dat tijd een grote belemmerende factor blijkt te zijn, geeft ook tabel 6.2 weer. Daar werd tijd als factor ondervraagd, waarbij meer leidinggevenden en begeleiders aangaven dat het een belemmerende factor is (zie verderop dit hoofdstuk). Hieronder een aantal fragmenten die het gebrek aan tijd weergeven:

- “Tijd ook misschien wel. Ik denk tijd. Er gaat heel veel in vrije tijd zitten. We hebben natuurlijk veel meer locaties gekregen. Minder medewerkers. Daar is behoorlijk op ingekrompen.” (T14, K5, L89)
- “Nou, mijn grootste bottleneck is de tijdsdruk die ik heb.” (T13, K5, L89)
- “In ieder geval tijd, tijd om er eens langs te gaan.” (T9, K5, L89)

Teleurstellende ervaringen – Door 5 van de 16 leidinggevenden/begeleiders worden bepaalde teleurstellende ervaringen genoemd, die belemmerend werken op het bieden van een springplank. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om teleurstellende ervaringen in de zoektocht naar een passende werkplek:

- “Dat je je neus vaak moet stoten. En dat je, ondanks jouw goede bedoelingen, toch vaak afwijzingen krijgt. Het zou fijn zijn als je wat vaker resultaat had, zodat je daardoor enthousiaster wordt en het je ook makkelijker afgaat.” (T10, K5, L81)
- “En dan is het heel jammer dat dat stukje inzet eigenlijk onderschat of ondergewaardeerd of uh... (...) Wat mijn motivatie dus verminderd om een plek te zoeken door een aantal van dit soort ervaringen.” (T6, K4, L81)

Daarnaast gaat het ook om bijvoorbeeld teleurstellende ervaringen in het aandragen van nieuwe ideeën, die bijdragen aan het bieden van een springplank:

- “Dan heb je dus een paar keer zo’n workshop gedaan en ik heb hoor niemand er meer over. Ik begin er wel eens over, maar eigenlijk hoor ik niemand er meer over. (T16, K5, L81)
- Nou, ik heb er al een plan voor ingediend hier. En dat is dus wat ik zei van, je krijgt geen feedback ervan.” (T8, K7, L81)

Werkdruk – Door 4 van de 16 leidinggevenden/begeleiders wordt de werkdruk omschreven als een belemmerende factor op het bieden van een springplank. Twee begeleiders relateren dit aan de hoeveelheid taken:

- “Ja, je kunt je niet op één ding focussen. Het is heel veel taken, heel breed. Dus moet je voor het ene... moet je keuzes maken wat voor dat moment het belangrijkste is.” (T6, K5, L80)
- “Dus ik vind dan dat je echt, dan zou je echt gewoon aparte functies moeten hebben die dat helemaal begeleiden. Doordat je op de groep staat en ook dat nog moet doen, zijn dat twee hele totaal verschillende dingen. Ik vind dat vrij kunstig om dat ook binnen dit bedrijf te realiseren. Je zou het echt moeten relateren aan de jobcoaches. En de jobcoaches moeten regelmatig contact hebben met mij, van: Hee [naam respondent], hoe gaat het daar? En met de deelnemer?” (T7, K5, L80)

Kennis van medewerkers - Door 4 van de 16 leidinggevenden/begeleiders wordt een gebrek aan kennis van de medewerker genoemd als een belemmerende factor op het bieden van een springplank. Twee begeleiders relateren dit aan een gebrek van kennis op het vlak van psychische achtergrond:

- “Je moet wel alles een beetje zelf oplossen, terwijl vroeger hadden we een psycholoog in dienst. Eigenlijk zou ik dat dolgraag willen. Die hoeft niet in dienst te zijn, maar wel iemand waar je op terug kan vallen.” (T14, K3, L83)
- “Ik zou best graag willen weten wie waar vandaan komt en wat zijn voorgeschiedenis is. Zodat ik specifiek met iemand aan de gang kan.” (T12, K6, L83)

Bedrijfscultuur – Door 4 van de 16 leidinggevenden/begeleiders wordt de bedrijfscultuur gezien als een belemmering op het bieden van een springplank.

- “Dat het hier te gezellig is om verderop te gaan zeg maar. Dat het hier te veilig is. Dat kan wel een belemmering zijn. Ja. Voor mensen om door te kunnen stromen.” (T15, K5, L84)
- “Dit soort dingen kosten ook tijd over een dag. Het is ook gewoon cultuur. Mensen komen binnen, gaan naast je bureau staan, dat is helemaal te gek, helemaal goed, maar als je dus op

dat moment echt net bezig bent om iets uit te werken of uit te tikken, dan kost het je echt heel veel tijd.” (T16, K5, L84)

Acquisitie – Door 3 van de 16 leidinggevenden/begeleiders werd het doen van acquisitie gezien als een belemmering. Acquisitie werd voorheen alleen door jobcoaches van Ons Bedrijf gedaan, maar het is de bedoeling dat alle begeleiders van Ons Bedrijf dit gaan doen.

- “Dus die acquisitie is wel een dingetje. Dat is wel een lastige. Kijk, als je een zorgachtergrond hebt is dat best wel een punt, van hoe ga je daarmee om? Hoe benader je werkgevers? Hoe benader je andere organisaties?” (T6, K5, L82)
- “Nou ja, toch wel scholing in de communicatie, want communicatie is het belangrijkste. En ik denk dat dat er nog wel eens een beetje aan schort, dus. Uhm... Ja, daar een soort cursus in laten volgen. Van wat heb je nodig? Wat heeft een extern bedrijf nodig? En wat kan je, hoe kan je de medewerker daar het beste in begeleiden?” (T14, K4, L82)

In hoeverre is [factor/label] belemmerend van invloed op het bieden van een springplank?

Hieronder staan de belemmerende factoren beschreven, die door minstens de helft (minstens 8) leidinggevenden/begeleiders zijn genoemd. Deze factoren worden aangemerkt als de factoren die het meest van invloed zijn, aangezien deze factoren door meerdere mensen als bevorderend worden ervaren.

Tijd – 14 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat er een te weinig tijd is.

- “Je moet tijd hebben om ex..., op pad te kunnen gaan. (...) Tijd, er is tijd tekort. Ja. En ik denk dat het ook echt zo is. Natuurlijk heeft het met een stukje planning te maken, maar het komt er altijd een beetje tussendoor.” (T2, K6, L42)
- “Wil je ze echt goed begeleiden, moet je daar wel wat voor doen. Daar gaat extra tijd in zitten. En die tijd ontbreekt wel eens bij Ons Bedrijf, om daar echt tijd in te gaan steken en uh... Want dan ben je eigenlijk heel veel bezig.” (T7, K4, L79)
- “En hier heb je natuurlijk ook minder tijd. Je moet hier hetzelfde, ongeveer dezelfde werkzaamheden in minder tijd doen.” (T14, K6, L89)

Werkdruk – 11 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat er een hoge werkdruk is.

- “Maar werkdruk heeft te maken met keuzes. En uh... Ja. Kan je, moet je een springplank soms... De meest, uiteraard de meest noodzakelijke aandacht kan je er dan aan besteden. En soms heb je het gevoel dat het iets meer zou moeten zijn. Dan moet je vanwege iets anders dat op je pad komt iets minder aandacht geven. Dus ja, het is wel degelijk van invloed. En nadelig.” (T6, K6, L91)
- “Ik heb wat minder medewerkers die... waar ik mentor van ben. Dus minder dossiers. Maar er zijn er een aantal, die hebben er twintig. Nou, dat is gewoon veel te veel. Dan kan je ook niet met een goed dossier volgens mij opbouwen. Dan kan je niet meer een goede mentor zijn denk ik. Dus die werkdruk ligt gewoon heel hoog.” (T14, K6, L91)

Overleg met collega's – 9 van de 16 leidinggevenden/begeleiders hebben behoefte aan meer overleg met collega's.

- “We hebben in het verleden wel veel van die casussen met elkaar besproken, maar door tijdgebrek zijn we daar de laatste jaar, anderhalf jaar, niet meer aan toegekomen. (...)Maar het

is meer in de wandelgangen. (...) Want in mijn eentje red ik het niet. Dat is gewoon heel moeilijk. (...) En ja, iedereen heeft daar wel behoefte aan en je merkt dat dat wel bevorderend is.” (T10, K6, L106)

- “Kom je tekort, want je spreekt heel weinig... Ik spreek heel weinig collega's, want ik ga nu gelijk naar [naam locatie] straks en dan uh ja, per mail. (...) Dus het is allemaal ieder op zijn eigen afdeling. En dat is wel erger geworden de laatste tijd. Toch minder samenwerking. Door meer afdelingen, minder mensen.” (T14, K6, L106)

Opleidingsniveau – 8 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat het opleidingsniveau van sommige begeleiders een belemmering kan vormen.

- “Als ik puur kijk naar het opleidingsniveau, werkt het belemmerend. Ja. Als ik kijk naar gevoelsmatig en hart hebben voor de zaak en dat soort dingen, dan is het absoluut echt, dan gaat iedereen er voor. Maar op opleidingsgebied is het belemmerend.” (T15, K6, L95)
- “Belemmerend. Ook dat er mensen aangenomen zonder vooropleiding. Dat maakt dan ook dat je een achterstand hebt in de zorg.” (T11, K6, L95)

Methodieken – 8 van de 16 leidinggevenden/begeleiders geven aan dat er niet een eenduidige methodiek bestaat, wat een belemmering kan vormen.

- “Het in beeld brengen van competenties is gewoon heel belangrijk. Die gebruiken we niet. Die gebruiken de jobcoaches. En trajectbegeleiding. Begeleiders gewoon niet. Dus ik denk dat dat heel erg goed van invloed is.” (T2, K6, L48)
- “Ik denk dat methodiek, nu je dat noemt, daar zou ik zelf wel behoefte aan hebben.(...) Die ontbreekt.” (T11, K6, L103)

§6.3 Benodigde toerusting voor het bieden van een springplank

Door middel van interviews met leidinggevenden, begeleiders en medewerkers is onderzocht wat Ons Bedrijf nodig heeft om beter toegerust te zijn voor het bieden van een springplank. De resultaten staan per functie binnen Ons Bedrijf beschreven.

Benodigde toerusting volgens leidinggevenden

In totaal hebben 3 leidinggevenden meegewerkt aan het onderzoek door middel van een interview. In het interview zijn de volgende vragen gesteld: ‘Wat heb jij nodig om een springplank te kunnen bieden?’ En ‘Wat moet er volgens jou gebeuren binnen Ons Bedrijf om zowel een vangnet als springplank te kunnen bieden aan de medewerkers?’ De tabel op de volgende pagina (tabel 6.3) geeft weer welke labels het vaakst genoemd worden in een fragment. Vervolgens worden de labels nader toegelicht met behulp van fragmenten uit interviews.

Label	Aantal keer genoemd*	Toelichting
Professioneel team	4	• Wat heb jij nodig om een springplank te kunnen bieden? • Wat moet er volgens jou gebeuren binnen Ons Bedrijf om zowel een vangnet als springplank te kunnen bieden aan de medewerkers?
Methodiek	2	
Tijd	1	
Continue stroom	1	
* Sommige labels kunnen bij door leidinggevendenden twee keer genoemd zijn, aangezien er twee vragen in het interview gesteld zijn over dit onderwerp. De precieze context van de labels zijn terug te vinden in het digitale bronnenboek (zie bijlage 8).		

Tabel 6.3 – Overzicht van de benodigde toerusting volgens leidinggevendenden

Professioneel team – Bij dit label zijn 4 fragmenten genoemd:

- “Ja, waar ik heel graag naar toe wil groeien is inderdaad naar dat zelfsturende. Een MT waarin ieder MT lid zijn eigen poten weer goed aanstuurt waarbij die poten ook gewoon goed draaien.” (T3, K7, L54)
- “Het vangnet, hoeft niet heel veel te gebeuren. En die springplank, daar zullen wij professioneler moeten worden. (...) van onbewust bekwaam naar bewust bekwaam.” (T2, K7, L54)
- “Ik vraag me af of ieder personeelslid mee kan. (...) Uiteindelijk moeten we een team van mensen hebben die dit allemaal omarmt en die dit allemaal zien zitten en die de competenties erbij hebben die nodig zijn.” (T3, K7, L54)
- “Wat ik in ieder geval nodig heb is dat ik, dat ik vertrouwen heb in mijn collega’s. Dat ik weet wat ze in huis hebben. En dat ik... Ja, dat ik ook zie dat ze aan de slag gaan.” (T2, K5, L54)

Methodiek – Bij dit label zijn 2 fragmenten genoemd:

- “Wat ik heel graag zou willen en wat we nu niet hebben is dat je uh dat wat iemand kan en aankan, dus de competenties van de medewerkers, dat ook onze mensen die in beeld kunnen brengen. Dus dat je daar ook een methodiek voor hebt.” (T2, K4, L56)
- “Een methodiek.” (T2, K7, L53)

Tijd – Bij dit label is 1 fragment genoemd:

- “Ik heb wat uren nodig voor mijn collega’s om de taken goed uit te voeren.” (T2, K7, L52)

Continue stroom – Bij dit label is 1 fragment genoemd:

- “Uhm, wat heel belangrijk is, is dat we een continue stroom kunnen genereren, aanwas van mensen. (...) Als wij die stroom maar kunnen waarborgen. Wij krijgen ze er wel uit hoor, dat is het probleem niet, daar zijn we goed in (...) Je hebt natuurlijk een bepaalde buffer mensen nodig om je bedrijfsvoering te continueren.” (T1, K7, L55)

Benodigde toerusting volgens begeleiders

Aan 13 begeleiders van Ons Bedrijf zijn dezelfde vragen gesteld in een interview. De tabel op de volgende pagina (tabel 6.4) weergeeft welke labels het vaakst genoemd worden in een fragment. Vervolgens wordt de top drie van labels nader toegelicht. In het geval van de begeleiders worden vier labels nader toegelicht, wegens een gedeelde derde plaats.

Label	Aantal keer genoemd*	Toelichting
Kennis en scholing	15	• Wat heb jij nodig om een springplank te kunnen bieden? • Wat moet er volgens jou gebeuren binnen Ons Bedrijf om zowel een vangnet als springplank te kunnen bieden aan de medewerkers?
Overleg met collega's	8	
Duidelijkheid	7	
Ondersteuning	6	
Tijd	4	
Methodiek	3	
Scholing medewerkers	3	
Vrijheid	2	
Geld	2	
Motivatie	1	
Werkomgeving	1	
Springplank-team	1	
Gezamenlijke visie	1	
Nieuw personeel	1	
* Sommige labels kunnen bij door leidinggevendenden twee keer genoemd zijn, aangezien er twee vragen in het interview gesteld zijn over dit onderwerp. De precieze context van de labels zijn terug te vinden in het bronnenboek.		

Tabel 6.4 – Overzicht van de benodigde toerusting volgens begeleiders

Kennis en scholing – Bij dit label zijn 15 fragmenten genoemd. De meest relevante fragmenten zijn:

- “Nou, ja misschien toch wel wat meer cursussen waar je mensen spreekt zeg maar. Niet alleen bij Ons Bedrijf, maar ook andere uhm andere (...) net zulke instellingen als Ons Bedrijf zeg maar. Dat hebben we niet zo heel veel meer.” (T14, K7, L112)
- “En inderdaad, genoeg achtergrondinformatie om deze taken te vervullen. En dat de afdelingen ook op elkaar aansluiten. Dat men weet wat er voor nodig is om een plek te krijgen. Zodat je de andere afdeling ook kan vertrouwen dat het de duurzaamheid voorop staat.” (T6, K7, L119)
- “Meer kennis van de mensen die hier rondlopen. In die zin van, welke syndromen zijn er allemaal, welke psychische stoornissen hebben mensen, wat met verslaving te doen, (...) als je iemand op een goede plek weg kan zetten, dan maakt het de veiligheid groter voor iemand. En kun je dus mensen eerder via de springplank zeg maar plaatsen. En kun je dus op een goeie manier informatie doorgeven aan werkgevers.” (T15, K7, L119)
- “Wat professionalisering ook. (...) een psycholoog of iemand van maatschappelijk werkster of iemand die gewoon vanuit een heel ander soort gezichtsveld kijkt.” (T14, K7, L119)

Overleg met collega's – Bij dit label zijn 8 fragmenten genoemd. De meest relevante fragmenten zijn:

- “Een goed team. Ja, dat je bij je collega's terecht kan, op collega's kan bouwen, op collega's kan rekenen, overleggen, kennis kan delen. En ook eens hulp kan vragen.” (T6, K7, L110)
- “Ik denk toch echt wel door cursussen of door intervisie of door een stuk teambuilding.” (T15, K7, L118)

Duidelijkheid – Bij dit label zijn 7 fragmenten genoemd. De meest relevante fragmenten zijn:

- “Dan heb dus ook een stuk communicatie nodig om he... Is er werk? Kunnen mensen naar buiten?” (T15, K7, L113)

- “Nou, ik denk ook wel meer uh communicatie met de medewerkers. Daar schort het ook een beetje aan. Ik denk dat de medewerkers soms te weinig worden geïnformeerd ook over alles wat er leeft binnen Ons Bedrijf, wat de mogelijkheden zijn en dat het ook te slecht uitgelegd wordt. (...) Nou, door binnen Ons Bedrijf daar tijd voor vrij te maken. Dus op verschillende dagen in de week 's morgens daar gewoon het eerste uur bijvoorbeeld zeggen van 'Nou, we beginnen niet gelijk met werken, maar we hebben een bepaald thema. Dit en dit is er aan de hand. En daar willen we wat meer over uitleggen.” (T14, K7, L121)

Ondersteuning – Bij dit label zijn 7 fragmenten genoemd. De meeste relevante fragmenten zijn:

- “Ik heb waardering nodig van mensen. Maar ik niet alleen persoonlijk. Ik wil dat mijn mensen gezien worden. En dat daar ja... waardering en respect voor is. En dat ze als vol worden aangezien.” (T15, K7, L111)
- “Van dat draagvlak wat je hebt. Uh, de ruimte die je krijgt hè? De speelruimte die je hebt. Dat is heel erg belangrijk voor mij. (...)Het hangt of staat allemaal met het draagvlak wat je krijgt en de ondersteuning die je krijgt.” (T8, K7, L111)

Benodigde toerusting volgens medewerkers

In totaal hebben 20 medewerkers meegewerkt aan het onderzoek door middel van een interview. In het interview is onder andere de volgende vraag gesteld: ‘Hoe kunnen begeleiders de medewerkers nog beter begeleiden naar een werkplek buiten Ons Bedrijf?’ Onderstaande tabel weergeeft welke labels het vaakst genoemd worden in een fragment. Vervolgens wordt de top drie van labels nader toegelicht.

Label	Aantal keer genoemd*	Toelichting
Gelijkwaardigheid	3	Hoe kunnen begeleiders de medewerkers nog beter begeleiden naar een werkplek buiten Ons Bedrijf?
Uitleggen	2	
Kennis medewerkers	2	
Luisteren	1	
Beleefdheid	1	
Motiveren	1	
Afspraken nakomen	1	
* Een aantal medewerkers heeft geen duidelijk antwoord gegeven op de vraag. De redenen hiervoor zijn onder andere dat begeleiders niets meer hoefden te leren of dat ze niet wisten wat een begeleider nog meer zou kunnen leren.		

Tabel 6.5 – Overzicht van de benodigde toerusting volgens medewerkers

Gelijkwaardigheid – Bij dit label zijn 3 fragmenten genoemd. Het meest relevante fragment is:

- “Misschien dat ze ons als volwassenen behandelen en niet als kinderen volgens mij.” (T17, K2, L17)
- “Die regels moeten iets versoepelt worden. Iedereen gaat zijn eigen gang en moet zich wel aan de regels houden van Ons Bedrijf, maar ietsjes losser. Dat de begeleiding iets minder streng wordt. Dat ze ons meer los moeten laten.” (T33, K2, L17)

Uitleggen – Bij dit label zijn 2 fragmenten genoemd. Het meest relevante fragment is:

- “Uhm, ja, dat is een goede. Uhm, als ze niet snappen dan leg ik het uit. Soms snapt alle begeleiding het ook wel. Nieuwe leiding, als die het niet snappen dan gaan ze het weer uitleggen. Dan snappen ze heel veel.” (T23, K2, L19)

Kennis van medewerkers – Bij dit label zijn 2 fragmenten genoemd. Het meest relevante fragment is:

- “En wat veel begeleiding er fout bij in gaan, van ‘Oké, dit is autisme. Ik moet er zo mee omgaan’. Maar dat is niet bij iedereen zo. En daarom zeg ik ‘Er is veel leer... Vanuit mensenkennis inspelen en niet vanuit wat jij geleerd hebt in een boekje’. Dat vind ik vooral.” (T22, K2, L20)

§6.4 Tussenconclusie

Deelvraag 4: Wat heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten?

Bovenstaande deelvraag is onderzocht door middel van een interviews met leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf. Allereerst is er onderzocht wat Ons Bedrijf bevordert of belemmert om beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten. De factoren die het vaakst werden genoemd in de interviews zijn hieronder op een rijtje gezet:

Bevorderende factoren

- Samenwerken
- Succesverhalen
- Waardering
- Draagvlak begeleiders
- Draagvlak management
- Ruimte voor nieuwe ideeën
- Overleg met collega's

Belemmerende factoren

- Tijd
- Teleurstellende ervaringen
- Werkdruk
- Kennis van medewerkers
- Bedrijfscultuur
- Acquisitie
- Opleidingsniveau
- Overleg met collega's
- Methodieken

Vervolgens is onderzocht wat er volgens de leidinggevend, begeleiders en medewerkers nodig is voor een betere toerusting op het bieden van een springplank. De benodigde toerusting die het vaakst werd genoemd in de interviews zijn hieronder op een rijtje gezet:

Leidinggevend

- Professioneel team
- Methodiek
- Tijd
- Continue stroom

Begeleiders

- Kennis en scholing
- Overleg met collega's
- Duidelijkheid
- Ondersteuning

Medewerkers

- Gelijkwaardigheid
- Uitleggen
- Kennis van medewerkers

Wat opvalt is dat begeleiders benoemen dat ze te weinig tijd hebben en veel werkdruk ervaren. De leidinggevend benoemen dit niet of zeggen het tegenovergestelde. Ook wordt er gevraagd om duidelijkheid en communicatie.

7. Conclusie

Welke beroepscompetenties en toerusting, passend bij de transitie in de zorg, hebben begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden aan medewerkers? Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag, worden er allereerst conclusies gegeven op de deelvragen (§7.1). Vervolgens worden de deelvragen met elkaar vergeleken. Hierbij wordt ingegaan op de overeenkomsten en verschillen tussen de uitkomsten van de literatuur en de interviews (§7.2). Tot slot wordt de eindconclusie van het onderzoeksverslag beschreven met het antwoord op de onderzoeksvraag (§7.3).

§7.1 Conclusies van de deelvragen

Deelvraag 1: Wat is de transitie in de zorg en hoe staat Ons Bedrijf in deze transitie?

In de samenleving is er sprake van een transitie in de zorg. Voorheen was er sprake van een verzorgingsstaat. Het kenmerk van de verzorgingsstaat was dat mensen met een beperking toegang kregen tot hulpverlening in daarvoor bestemde voorzieningen. De AWBZ maakte het mogelijk om de financiering voor deze vorm van hulpverlening te financieren. Echter konden mensen met een beperking op deze manier niet participeren in de samenleving en de kosten voor deze vorm van hulpverlening bleven stijgen. Daarnaast werd er meer aanbodgericht gewerkt dan vraaggericht. Mensen moesten meer gestimuleerd worden om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen situatie. Onder andere de WMO en Welzijn Nieuwe Stijl hebben bijgedragen aan de vorming van een participatiesamenleving. Het kenmerk van een participatiesamenleving is het streven dat mensen met een beperking participeren in de samenleving. Zo normaal waar mogelijk en ondersteund waar nodig. Het streven is een inclusieve samenleving. Dit is een samenleving waarin iedereen welkom is en dat iedereen een waardevol leven ervaart.

Ons Bedrijf wil aansluiten bij de transitie in de zorg. Hiertoe heeft zij de missie en visie herschreven om arbeidsparticipatie te bevorderen. De begeleiding aan medewerkers veranderd. Het is nodig dat begeleiders van Ons Bedrijf zowel een vangnet als springplank bieden aan de medewerkers. Uit interviews met leidinggevend en begeleiders blijkt dat Ons Bedrijf een ruime voldoende geeft voor het vangnet. Echter vinden leidinggevend en begeleiders dat Ons Bedrijf nog minder goed is toegerust om een springplank te bieden aan medewerkers.

Deelvraag 2: Welke beroepscompetenties heeft een begeleider nieuwe stijl nodig om een springplank te bieden?

Wegens de transitie in de zorg is er ook een transformatie in de rol van een begeleider. Er is een verschuiving van een zorgende rol naar een coachende rol. Coachen houdt in dat een begeleider nieuwe stijl de medewerker volgens een methodische aanpak ondersteunt in het realiseren van persoonlijke doelen en daarbij uitgaat van mogelijkheden. Kernbegrippen hierbij zijn zelfregie, eigen kracht, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. De manier van coachen zal verschillen al naar gelang de ondersteuningsbehoefte van de medewerker: faciliteren, ondersteunen of interveniëren.

Om een springplank te bieden aan medewerkers, zijn de volgende beroepscompetenties ten aanzien van een begeleider nieuwe stijl van belang:

Kennis

- ✓ Sociaal wetenschappelijke kennis
- ✓ Kennis over actuele sociale en politieke ontwikkelingen
- ✓ Methodische kennis
- ✓ Presentiebenadering
- ✓ Oplossingsgericht werken

Vaardigheden

- ✓ Vraaggericht werken
- ✓ Netwerken
- ✓ Ondernemen
- ✓ Meertaligheid
- ✓ Empowerment
- ✓ Spiegelen

Waarden

- ✓ Autonomie
- ✓ Individueel en levenslang leren
- ✓ Gelijkwaardig en respectvol
- ✓ Aanwezigheid van innerlijke waarden
- ✓ Versterken van de krachten

Persoonlijkheid

- ✓ Oprecht geïnteresseerd
- ✓ Ambassadeur van de stichting
- ✓ Empathisch vermogen
- ✓ Flexibiliteit
- ✓ Inclusie-mindset

Deelvraag 3: Welke beroepscompetenties heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden volgens leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

De rol van een begeleider bij Ons Bedrijf heeft verschillende factoren. Door begeleiders en leidinggevenden worden de volgende factoren als de belangrijkste genoemd om een springplank te kunnen bieden:

- Gelijkwaardigheid
- Menselijkheid
- Duidelijkheid
- Ondersteunend zijn
- Positief coachen

Door leidinggevenden, begeleiders en medewerkers worden de volgende competenties als het meest belangrijk genoemd voor het bieden van een springplank aan medewerkers:

Leidinggevenden

- ✓ Observeren
- ✓ Luisteren
- ✓ Praten
- ✓ Inleven
- ✓ Loyaal zijn aan de organisatie
- ✓ Betrokkenheid
- ✓ Enthousiasme
- ✓ Representatief zijn
- ✓ Nauwkeurigheid
- ✓ Uitgaan van mogelijkheden

Begeleiders

- ✓ Omgaan met externe bedrijven
- ✓ Kennis van maatschappij
- ✓ Zelfstandigheid bevorderen
- ✓ Uitgaan van mogelijkheden
- ✓ Begrip voor de medewerkers
- ✓ Aanleren van bedrijfscultuur aan medewerkers

Medewerkers

- ✓ Uitleggen
- ✓ Luisteren
- ✓ Sociaal/aardig zijn
- ✓ Aansturen
- ✓ Stimuleren
- ✓ Kennis van de medewerker
- ✓ Eerlijkheid
- ✓ Meewerken
- ✓ Aandacht
- ✓ Gelijkwaardigheid

Deelvraag 4: Wat heeft een begeleider van Ons Bedrijf nodig om de beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten volgens de leidinggevenden, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf?

Onderstaande factoren worden door leidinggevenden en begeleiders van Ons Bedrijf als een bevordering of een belemmering gezien op het bieden van een springplank:

Bevorderende factoren

- Samenwerken
- Succesverhalen
- Waardering
- Draagvlak begeleiders
- Draagvlak management
- Ruimte voor nieuwe ideeën
- Overleg met collega's

Belemmerende factoren

- Tijd
- Teleurstellende ervaringen
- Werkdruk
- Kennis van medewerkers
- Bedrijfscultuur
- Acquisitie
- Opleidingsniveau
- Overleg met collega's
- Methodieken

De begeleiders van Ons Bedrijf hebben volgens leidinggevenden, begeleiders en medewerkers onderstaande toerusting nodig om beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten:

Leidinggevenden

- Professioneel team
- Methodiek
- Tijd
- Continue stroom

Begeleiders

- Kennis en scholing
- Overleg met collega's
- Duidelijkheid
- Ondersteuning

Medewerkers

- Gelijkwaardigheid
- Uitleggen
- Kennis van medewerkers

Wat opvalt is dat begeleiders benoemen dat ze te weinig tijd hebben om hun werk te doen en veel werkdruk ervaren. Ook wordt er gevraagd om duidelijkheid en communicatie. De leidinggevenden benoemen dit minder of niet. Dit zou te maken kunnen hebben met een verschil in visie of inzicht. De begeleiders lijken niet te weten wat hun functie precies inhoudt en welke taken daarbij horen. Dit maakt dat zij regelmatig met dingen bezig zijn die niet binnen hun functie vallen. Wellicht maakt dit dat zij een hoge mate van werkdruk ervaren en te weinig tijd hebben voor hun werk.

§7.2 Vergelijking van de conclusies van de deelvragen

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, staat in deze paragraaf beschreven waar de literatuur en de interviews overeenkomen wat betreft de beroepscompetenties ten aanzien van een springplank. Daarnaast worden de verschillen beschreven tussen de literatuur en de interviews.

Beroepscompetenties: Kennis

De literatuur en Ons Bedrijf vinden het van belang dat een begeleider op de hoogte is van ontwikkelingen in de maatschappij. Daarnaast onderschrijven beiden het belang van sociaal wetenschappelijke kennis, om zo de medewerkers optimaal een springplank te kunnen bieden. De literatuur heeft als aanvulling dat een begeleider moet beschikken over methodische kennis,

bijvoorbeeld de presentiebenadering en oplossingsgericht werken. Ons Bedrijf heeft als aanvulling dat een begeleider in staat moet zijn om kennis over te brengen wat betreft de bedrijfscultuur aan medewerkers.

Beroepscompetenties: Vaardigheden

De literatuur en Ons Bedrijf vinden het van belang dat een begeleider vraaggericht kan werken en daarbij luistert naar de wensen en behoeften van de medewerker. Daarbij moet een begeleider het netwerk van een medewerker kunnen inzetten en uitbreiden. Ook het onderhouden van een netwerk met externe bedrijven hoort hierbij. Daarnaast is het van belang dat een begeleider aansluit bij zowel de medewerker als derden, bijvoorbeeld externe bedrijven. Zowel de literatuur als Ons Bedrijf onderschrijven dat een begeleider goed moet kunnen observeren en dit bespreekbaar maakt met de medewerker. In de literatuur worden empowerment en ondernemen als belangrijke vaardigheden beschreven. Ons Bedrijf heeft als aanvulling de vaardigheden nauwkeurigheid, aansturen en meewerken.

Beroepscompetenties: Waarden

Zowel de literatuur als Ons Bedrijf onderschrijven het belang van gelijkwaardigheid. Daarbij moet een begeleider oog hebben voor autonomie en zelfstandigheid. Het uitgaan van mogelijkheden en versterken van krachten is leidend in zowel literatuur als Ons Bedrijf. In de literatuur wordt individueel en levenslang leren beschreven als een belangrijke waarde. Ons Bedrijf hecht daarnaast nog waarde aan eerlijkheid.

Beroepscompetenties: Persoonlijkheid

Zowel de literatuur als Ons Bedrijf onderschrijven het belang van empathisch vermogen. Betrokkenheid bij de medewerker en begrip voor de medewerker maken hier onderdeel van uit. Daarnaast komt zowel in de literatuur als Ons Bedrijf naar voren dat een begeleider als ambassadeur van de organisatie optreedt. Het is van belang dat een begeleider loyaal is aan de organisatie en representatief is naar derden. Daarbij dient een begeleider een beroepshouding te hebben waarbij aandacht voor de medewerker en sociale vaardigheden een belangrijk onderdeel zijn. De literatuur heeft als aanvulling dat een begeleider flexibel moet zijn en doordrongen moet zijn van het inclusiegedachtengoed. Ons Bedrijf heeft als aanvulling dat een begeleider enthousiast moet zijn voor zijn werk.

§7.3 Conclusie

Onderzoeksvraag: Welke beroepscompetenties en toerusting, passend bij de transitie in de zorg, hebben begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden aan medewerkers?

In de samenleving is er sprake van een transitie in de zorg. Onder andere de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Welzijn Nieuwe Stijl hebben bijgedragen aan de vorming van een participatiesamenleving, waarbij mensen meer gestimuleerd worden om eigen verantwoordelijkheid te nemen. Het streven is een inclusie samenleving. Ons Bedrijf wil bij de transitie aansluiten en wil zowel een vangnet als springplank bieden. De rol van een begeleider is hierdoor veranderd. De begeleider nieuwe stijl dient een coachende rol aan te nemen, waarbij de begrippen zelfregie, eigen kracht, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van belang zijn in de begeleiding.

Beroepscompetenties die aansluiten bij de rol van een begeleider nieuwe stijl en passend zijn bij het bieden van een springplank zijn:

Kennis

- ✓ Sociaal wetenschappelijke kennis
- ✓ Maatschappelijke kennis
- ✓ Methodische kennis
- ✓ Presentiebenadering
- ✓ Oplossingsgericht werken
- ✓ Kennis van de medewerker
- ✓ Kennis van bedrijfscultuur
- ✓

Vaardigheden

- ✓ Vraaggericht werken
- ✓ Netwerken
- ✓ Meertalig zijn
- ✓ Spiegelen
- ✓ Empowerment
- ✓ Ondernemen
- ✓ Nauwkeurigheid
- ✓ Aansturen
- ✓ Meewerken

Waarden

- ✓ Gelijkwaardigheid
- ✓ Autonomie en zelfstandigheid
- ✓ Uitgaan van mogelijkheden
- ✓ Individueel en levenslang leren
- ✓ Eerlijkheid

Persoonlijkheid

- ✓ Empathisch vermogen
- ✓ Ambassadeur van Stichting Ons Bedrijf
- ✓ Oprecht geïnteresseerd
- ✓ Flexibiliteit
- ✓ Inclusie-mindset
- ✓ Enthousiasme

Om de begeleiders van Ons Bedrijf beter toe te rusten om beroepscompetenties passend bij een springplank in te zetten, hebben zij volgens leidinggevend, begeleiders en medewerkers het volgende nodig:

- Professionaliteit – Er is behoefte aan begeleiders die bekwaam zijn in hun vak, zodat collega's op elkaar kunnen vertrouwen. Teams zijn zelfstandig en voeren de taken uit die binnen hun functie passen.
- Methodieken – Er is behoefte aan een methodiek, die het bieden van een springplank bevordert.
- Kennis – Er is behoefte aan meer kennis van de medewerker en kennis van de begeleiding naar een extern bedrijf.
- Tijd – Er is behoefte aan meer tijd om zo de begeleidingstaken goed uit te voeren.
- Continue stroom van medewerkers – Er is behoefte aan een continue aanwas van nieuwe medewerkers en een continue doorstroom van medewerkers naar externe bedrijven.
- Overleg met collega's – Er is behoefte aan meer ruimte om met collega's te overleggen of intervisie te organiseren.
- Duidelijkheid – Er is behoefte aan een betere communicatie binnen Ons Bedrijf, zowel voor begeleiders onderling als voor de communicatie naar medewerkers toe. Hierbij hoort ook de duidelijkheid over de inhoud van functies. Welke taken horen bij welke functie?
- Gelijkwaardige benadering – Er is behoefte aan een volwassen benadering naar medewerkers toe, waarbij zij meer zelfregie krijgen.

8. Aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksvraag beantwoord. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven aan Ons Bedrijf, zodat begeleiders van Ons Bedrijf beter een springplank zouden kunnen bieden. Tijd en werkdruk wordt door Ons Bedrijf als één van de grootste belemmeringen gezien voor het bieden van een springplank. Gezien de bezuinigingen is dit niet op te lossen door meer uren begeleiding te bieden. Uit het onderzoeksproces en –verslag blijkt dat bijna alle begeleiders enthousiast zijn over het bieden van een springplank aan medewerkers. Echter ontbreekt een stukje professionaliteit binnen de stichting om die springplank te bieden. De aanbevelingen richten zich op het bevorderen van deze professionaliteit en het creëren van meer tijd.

Aanbeveling 1: Competentierapport

Uit het onderzoek is gebleken welke beroepscompetenties passend zijn bij het bieden van een springplank. Deze beroepscompetenties zijn uitgewerkt in een competentierapport (zie bijlage 1). Een aanbeveling is om dit competentierapport te gebruiken bij sollicitatiegesprekken en functioneringsgesprekken. Dit kan een middel zijn om te toetsen of een begeleider in staat is om een springplank te bieden. Mocht het blijken dat een begeleider nog niet alle beroepscompetenties bezit, dan kan er worden gekeken hoe deze begeleider beter toegerust kan worden. Daarnaast is een aanbeveling om de functieomschrijvingen aan te laten sluiten bij het competentierapport.

Aanbeveling 2: Scholing

Uit het onderzoek is gebleken dat bijna alle begeleiders een springplank willen bieden aan medewerkers, maar dat ze vinden dat ze onvoldoende toegerust zijn. Een aanbeveling is om het jobcoachteam een cursus ‘omgaan met externe bedrijven’ te laten geven. Hierin komt aan de orde hoe begeleiders de medewerkers moeten begeleiden bij een externe werkgever. Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat begeleiders zonder zorgopleiding kennis missen. Een aanbeveling is om deze begeleiders extra kennis aan te reiken door ze mee te laten lopen met ervaren collega-begeleiders met een zorgopleiding.

Aanbeveling 3: Intervisie

Uit het onderzoek is gebleken dat begeleiders meer behoefte hebben aan overleg met collega's. Een aanbeveling is om intervisie in te voeren. Dit zou gecombineerd kunnen worden met de teamvergaderingen (ongeveer één keer in de zes weken). Gezien het tijdgebrek is het raadzaam om dit te laten plaatsvinden onder werktijd wanneer de medewerkers weg zijn, bijvoorbeeld van vier uur tot vijf uur. Intervisie zou een tijdsbesparing opleveren doordat overleg met collega's hier plaatsvindt in plaats van tussendoor op de werkvloer.

Aanbeveling 4: Methodiek

Uit het onderzoek is gebleken dat begeleiders behoefte hebben aan handvatten of een eenduidige methodiek om een springplank te bieden. Een laagdrempelige manier om hierin te voorzien is om kennis over te dragen over de presentiebenadering en het oplossingsgericht werken. Dit zou gedaan kunnen worden door begeleiders die hier al ervaring mee hebben. Een andere manier om hierin te voorzien is om de methodiek INVRA-Arbeid verder te implementeren. Echter kan dit extra kosten met zich meebrengen.

Aanbeveling 5: Bedrijfscultuur

Tijdens het onderzoeksproces is gebleken dat het binnen Ons Bedrijf gebruikelijk is om op een vrije manier met elkaar om te gaan. Iedereen spreekt elkaar aan en loopt bij elkaar binnen. Dit komt de sfeer in Ons Bedrijf ten goede. Echter heeft dit ook een keerzijde. Mensen worden veelvuldig gestoord bij hun werkzaamheden. Hierdoor raken zij afgeleid en nemen de werkzaamheden meer tijd in beslag. Een aanbeveling is om hierin meer professionaliteit te laten zien door alleen voor écht noodzakelijke dingen elkaar te storen.

Aanbeveling 6: Functieomschrijvingen

In het onderzoek kwam veelvuldig naar voren dat begeleiders een gebrek aan tijd en een te hoge werkdruk ervaren. Door duidelijkheid te geven over welke taken binnen welke functie vallen kan er voorkomen worden dat mensen zich bezighouden met zaken die niet bij hun functie passen. Een aanbeveling is om de functieomschrijvingen opnieuw te schrijven en deze te bespreken met de betreffende mensen zouden begeleiders meer tijd kunnen creëren en minder werkdruk ervaren.

9. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de status quaestionis besproken van het onderzoek (§9.1). Daarnaast wordt de relevantie van het onderzoek op macro-, meso- en microniveau toegelicht (§9.2). Tot slot wordt een suggestie gedaan voor vervolgonderzoeken (§9.3).

§9.1 Status quaestionis

Binnen Ons Bedrijf is er nog niet eerder onderzoek gedaan op het gebied van begeleiding aan medewerkers. Voornamelijk de recente veranderingen maakt dat dit onderzoek uniek is. Dit onderzoek is daarom gericht op de basis van het begeleiden passend bij de huidige veranderingen in de samenleving. Echter is niet alleen een basis gelegd van welke beroepscompetenties er nodig zijn, maar ook in kaart gebracht wat bevorderende en belemmerende factoren zijn omtrent het inzetten van deze beroepscompetenties.

§9.2 Relevantie van het onderzoek

Op macroniveau draagt dit onderzoek bij aan de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is in kaart gebracht welke beroepscompetenties een begeleider nodig heeft om de participatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te bevorderen. Op mesoniveau draagt dit onderzoek bij aan de professionaliteit van Ons Bedrijf. Er is een theoretische basis gelegd welke beroepscompetenties een begeleider van Ons Bedrijf nodig heeft om een springplank te bieden aan medewerkers. Daarnaast zijn er aanbevelingen gedaan om de professionaliteit te vergroten. Op microniveau draagt dit onderzoek bij aan de kwaliteit van begeleiding aan medewerkers. Hierdoor komen zij meer tot hun recht in de (arbeids)samenleving en kunnen zij zich verder ontwikkelen.

§9.3 Mogelijke vervolgonderzoeken

Door dit onderzoek is duidelijk geworden welke beroepscompetenties en toerusting, passend bij de transitie in de zorg, begeleiders van Ons Bedrijf nodig hebben om een springplank te bieden aan medewerkers. Daarnaast is in kaart gebracht wat de wensen zijn van leidinggevenden, begeleiders en medewerkers ten aanzien van een betere toerusting om die springplank te bieden. Echter is nog niet duidelijk wat daadwerkelijk een goede toerusting voor begeleiders zou zijn en hoe die geïmplementeerd zou kunnen worden binnen Ons Bedrijf. Een vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op een goede toerusting van begeleiders, door middel van de onderzoeksvraag: Op welke manier zou Ons Bedrijf begeleiders het beste kunnen toerusten op het bieden van een springplank? Dit onderzoek zou uitgevoerd kunnen worden door studenten van de opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening of Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Een ander vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het professionaliseren van Ons Bedrijf, door middel van de onderzoeksvraag: Wat zou de professionaliteit van Ons Bedrijf vergroten? Dit onderzoek zou uitgevoerd kunnen worden door studenten van de opleiding Human Resource Management.

10. Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt de productevaluatie en het behalen van de doelstelling besproken (§10.1). Daarnaast worden op beknopte wijze het doorlopen de fasen van het onderzoek geëvalueerd in de procesevaluatie (§10.2).

§10.1 Productevaluatie

Strengths (sterktes)

- Aantal respondenten – Van alle doelgroepen is een groot aantal respondenten geïnterviewd. Dit geeft een betrouwbare weergave van de werkelijkheid.
- Inclusie gericht – Het onderzoek is gericht op inclusie, wat zowel passend is bij de missie en visie van Ons Bedrijf als de participatiemaatschappij. Dit maakt het een relevant onderzoek.
- Uitgebreid literatuuronderzoek – Er is een zeer uitgebreid literatuuronderzoek gedaan met recente bronnen.
- Alle doelgroepen betrokken – Alle betrokken doelgroepen (leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf) zijn aan bod gekomen in de interviews. Dit geeft een betrouwbare weergave van de werkelijkheid.

Weaknesses (zwaktes)

- Omvang onderzoek – Het onderzoek bleek erg groot te zijn voor de geringe tijd. Dit maakt dat er soms minder diep op onderwerpen ingegaan kon worden.
- Diepere analyse van interviews – Een diepere analyse van interviews bleek nodig te zijn, omdat er niet altijd letterlijk en concreet antwoord werd gegeven op de vraag.
- Subjectiviteit – Doordat er geen gerichte literatuur was over springplankcompetenties is het mogelijk dat de competenties subjectief ingekleurd zijn door de onderzoekers en door Ons Bedrijf.
- Onderzoeksopzet – Gedurende het onderzoeksproces was het noodzakelijk de onderzoeksopzet meerdere malen aan te passen, wegens een wijziging in onderzoeksmethoden en een beperkte omvang van de vraagstelling.

Opportunities (kansen)

- Literatuur – Er was meer literatuur beschikbaar over inclusie en begeleiderscompetenties dan van tevoren bedacht was. Dit kwam de kwaliteit van het literatuuronderzoek ten goede.
- Betrokkenheid Ons Bedrijf – De leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Ons Bedrijf waren nauw betrokken bij en begaan met het onderzoek. Dit maakte dat er veel respondenten waren en dat hier niet lang naar gezocht hoefde te worden.

Threats (bedreigingen)

- Geringe betrokkenheid Christelijke Hogeschool Ede – In de loop van het onderzoek is er weinig feedback verkregen op het onderzoeksproces en onderzoeksverslag. Dit maakte dat het niet duidelijk was of het onderzoek de goede kant op ging.
- Vervangende begeleiding wegens ziekte – De praktijkbegeleider van Ons Bedrijf kon wegens ziekte de begeleiding niet voortzetten. Een vaste vervangende begeleider was er niet. Echter

kon er wel worden teruggevallen op begeleiders en leidinggevendenden van Ons Bedrijf, die het onderzoekverslag van feedback hebben voorzien.

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek was: Eind mei 2015 is er inzicht welke beroepscompetenties en toerusting begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig hebben om een springplank te bieden aan medewerkers en op basis daarvan is er een advies gegeven aan het managementteam welke beroepscompetenties nodig zijn in de begeleiding aan medewerkers, zodat medewerkers zo volwaardig mogelijk kunnen participeren in de samenleving op het gebied van arbeid.

De doelstelling is volledig behaald. Er is inzicht in welke beroepscompetenties een begeleider van Ons Bedrijf nodig heeft om een springplank te bieden aan medewerkers. Van deze beroepscompetenties is een competentierapport gemaakt. Dit kan Ons Bedrijf inzetten om de begeleiding aan medewerkers te optimaliseren en de toerusting van begeleiders te verbeteren.

§10.2 Procesevaluatie

Voorbereiding

In de voorbereidende fase werd het plan van aanpak geschreven. Deze fase is heel soepel verlopen. Het plan werd al snel goedgekeurd waardoor er al snel gewerkt kon worden aan het onderzoek.

Verzameling

Het verzamelen van onderzoeksgegevens verliep goed. Er bleek meer literatuur te zijn dan gedacht. Ook was iedereen bij Ons Bedrijf bereid om mee te werken aan het onderzoek. Dit maakte dat er snel gestart kon worden met interviews. Bij het verzamelen was het soms ingewikkeld dat respondenten (met name medewerkers) het wilden hebben over andere dingen dan de interviews, zoals stages van vorig jaar. Dit maakte dat het soms langer duurde om tot de kern te komen.

Analyse

Het analyseren van interviews verliep soms wat moeizaam, omdat niet iedereen concreet antwoord gaf op de gestelde vragen. Dit zou kunnen maken dat er antwoorden over het hoofd gezien zijn of dat ze anders bedoeld waren dan de onderzoekers interpreteerden. Wanneer er echt twijfel was over een antwoord is er overleg geweest tussen de onderzoekers en zo nodig met de respondent. Het analyseren van literatuur verliep voorspoedig.

Verwerking

Het verwerken van de onderzoeksgegevens verliep redelijk. Door een grote omvang van het onderzoek nam het verwerken van de onderzoeksgegevens meer tijd in beslag dan verwacht. Ook het bijstellen van de onderzoeksopzet bemoeilijkte deze fase.

Afronding

De afronding is goed verlopen. Het was hard werken om alles binnen het tijdsbestek af te ronden, maar het is uiteindelijk wel gelukt.

Bronvermelding

- Andersson Elffers Felix. (2012). *Rapportage, evaluatie en verantwoording van het Programma Welzijn Nieuwe Stijl*. Opgeroepen op februari 11, 2015, van Invoeringwmo: http://www.invoeringwmo.nl/sites/default/files/Rapportage%20Welzijn%20Nieuwe%20Stijl_Juni%202012.pdf
- Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2009a). Onderzoekstypen. In B. Baarda, M. De Goede, & J. Teunissen, *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (pp. 88-107). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2009b). Interviewen, hoe doe ik dat? In D. Baarda, M. De Goede, & J. Teunissen, *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (pp. 224-257). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baart, A. (2011). Wat aandacht is. In A. Baart, *Aandacht. Etudes in presentie* (tweede druk ed., pp. 15-39). Den Haag: Boom Lemma.
- Baart, A., & Carbo, C. (2013). *De zorgval. Analyse, kritiek en uitzicht*. Amsterdam: Uitgeverij Thoeis.
- Boers, H., Nitsche, B., Bosch-Leertouwer, H., Smits, C., & Brouwer, V. (2012). *Kennisbundel Vraaggericht werken in de langdurige zorg. Voor docenten en opleiders Zorg & Welzijn*. Utrecht: Vilans.
- Brink, C. (2013). *Zelfregie, eigen kracht, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid. De begrippen ontward*. Utrecht: Movisie.
- Canon Sociaal Werk. (2014). *Canon Gehandicaptenzorg, zorg voor mensen met een verstandelijke beperking*. Opgeroepen op februari 11, 2015, van Canon Gehandicaptenzorg Nederland: http://www.canonsociaalwerk.eu/0000_boekcgehandicapten/Canon_gehandicaptenzorg_2014.pdf
- Cauffman, L. (2003). *Oplossingsgericht Management: simpel werkt het best*. Utrecht: Lemma.
- Coalitie voor Inclusie. (z.d.). *Informatie VN-Verdrag voor rechten van mensen met een beperking*. Opgeroepen op april 16, 2015, van VN-Verdrag waarmaken: http://www.vnverdragwaarmaken.nl/vnverdragwaarmaken/images/vninfo/Algemene_flyer_VNverdrag.pdf
- Commissie Gelijke Behandeling. (2008). *Zonder vallen en opstaan: Bevindingen van de Commissie Gelijke Behandeling over de werking van de Wet Gelijke Behandeling op grond van Handicap of Chronische Ziekte in de praktijk*. Opgeroepen op februari 18, 2015, van Vereniging van Nederlandse Gemeenten: https://www.vng.nl/files/vng/publicaties/2012/zonder_vallen_opstaan_cgb.pdf
- Fountain-Hardick, C., & Rensen, P. (2011). *Methodbeschrijving Kwartiermaken*. Utrecht: Movisie.

- Gorissen-Van Heusden, W. (2015). Definitie vangnet en springplank. Ongepubliceerde bron.
- Gorissen-Van Heusden, W. (2014). *Jaarplan 2015: Terugblik 2014 en vooruitblik 2015 [versie 1 november 2014]*. Barneveld: Stichting Ons Bedrijf.
- Kluft, M. (2011). *Zeg, bent ú misschien die nieuwe professional?* Opgeroepen op februari 11, 2015, van Movisie:
https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Zeg,%20bent%20u%20misschien%20de%20nieuwe%20professional%20%5BMOV-291865-0.4%5D.pdf
- Lingsma, M., & Scholten, M. (2007). *Coachen op competentieontwikkeling*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers. (2011). *Beknopt Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker*. Utrecht: NVMW.
- Osburn, J. (2006). An overview of Social Role Valorization theory. *The Social Role Valorization Journal* (1), 4-13.
- Pennix, K. e. (2005). *'Werken aan maatschappelijke ondersteuning', Een hadreiking voor sociale professionals*. Utrecht: NIZW.
- Perspectief. (z.d.). *Sociale Rol Versterking*. Opgeroepen op april 16, 2015, van Perspectief: Kenniscentrum voor Inclusie en Zeggenschap: <http://www.perspectief.org/training/srv-leesverder.php>
- Rijksoverheid. (2014). *Wajong: Wat is de overheid van plan met de Participatiewet?* Opgeroepen op november 30, 2014, van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-de-participatiewet.html>
- Rijksoverheid. (2013). *Troonrede 2013*. Opgeroepen op februari 13, 2015, van Documenten en publicaties: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2013/09/17/troonrede-2013.html>
- Rijksoverheid. (2007). *VN-Verdrag inzake de rechten van personen met een handicap*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Scheffers, M. (2014a). Betekenis van de Wmo voor welzijnsorganisaties en professionals. In M. Scheffers, *Sterk met een vitaal netwerk* (pp. 28-30). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Scheffers, M. (2014b). Empowerment. In M. Scheffers, *Sterk met een vitaal netwerk* (pp. 33-58). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Scholten, G., & Schuurman, M. (2015). De getransformeerde professionaliteit. In G. Scholten, & M. Schuurman, *Inzicht. Transformatie van de dienstverlening* (pp. 65-108). Wezep: INVRA.
- Schuurman, M., & Van der Zwan, A. (2009a). Inleiding: Veranderend overheidsbeleid in de zorg aan mensen met een beperking. In M. Schuurman, & A. Van der Zwan, *Inclusie zeggenschap support* (pp. 15-19). Apeldoorn: Garant.

- Schuurman, M., & Van der Zwan, A. (2009b). Drie belangrijke begrippen: inclusie zeggenschap en support. Het begrip inclusie. In M. Schuurman, & A. Van der Zwan, *Inclusie zeggenschap support* (p. 62). Apeldoorn: Garant.
- Stichting Beroepseer. (2010). Presentie: zorgzame ethiek voor een fatsoenlijke samenleving. [Youtube] Bekeken 29 april 2015 via https://www.youtube.com/watch?v=_l0ACepi_Lo.
- TransitieBureau Wmo. (z.d.). *Decentralisatie extramurale begeleiding*. Opgeroepen op mei 9, 2015, van Invoering Wmo: <http://www.invoeringwmo.nl/content/decentralisatie-extramurale-begeleiding>
- United Nations Enable. (z.d.). Opgeroepen op april 16, 2015, van United Nations Enable: Secretariat for the Convention on the Rights of Persons with Disabilities: <http://www.un.org/disabilities/countries>
- Van Beek, M., & Tijmes, I. (2013). Wat is coaching? In M. Van Beek, & I. Tijmes, *Leren coachen* (pp. 19-30). Amsterdam: Boom Nelissen.
- Van Dam, C., & Liefhebber, S. (2014). *Uitwerking competenties maatschappelijke ondersteuning*. Utrecht: Movisie.
- Van Gent, M., Van Horssen, C., Mallee, L., & Slotboom, S. (2008). *De participatieladder*. Amsterdam: Regioplan.
- Van Houten, D. (2008). Werken aan inclusie. In D. Van Houten, & A. Bolsenbroek, *Goede praktijken. Werken aan een inclusieve samenleving* (pp. 45-55). Barneveld: Nelissen.
- Verdonschot, M., & Kröber, H. (2011). *De professional nieuwe stijl werkt aan participatie en inclusie*. Utrecht: Vilans.
- Vlaar, P., Kluft, M., & Liefhebber, S. (2014). *Competenties maatschappelijke ondersteuning*. Utrecht: Movisie.
- Weerman, A. (2012). Oplossingsgerichte benaderingen. In A. Weerman, *Zes psychologische stromingen & één cliënt* (vierde druk ed., pp. 229-248). Amsterdam: Boom Nelissen.
- Weetman, R. (2010, oktober 1). *Empowering Practice: Support for a good life*. Opgeroepen op februari 18, 2015, van Inclusion Resources: <http://www.capacitythinking.org.uk>
- Wieringa, E. (2013). *1972 Wolf Wolfensberger: Grondlegger van het inclusief denken*. Opgeroepen op april 16, 2015, van Canon Gehandicaptenzorg Nederland: http://www.canonsociaalwerk.eu/nl_han/details_verwant.php?cps=1&verwant=285
- Wolfensberger, W., & Thomas, S. (2005). *Introductory Social Role Valorization workshop training package*. Syracuse University. New York: Training Institute for Human Service Planning, Leadership and Change Agency.
- Wolfensberger, W., Thomas, S., & Caruso, G. (1996). Some of the universal "good things of life" which the implementation of Social Role Valorization can be expected to make more accessible to devalued people. *The International Social Role Valorization Journal* (2), 12-14.

Bijlagen

#1	Beroepscompetentierapport	64
#2	Interviewprotocol leidinggevenden	73
#3	Interviewprotocol begeleiders	75
#4	Interviewprotocol medewerkers	77
#5	Labelsysteem leidinggevenden	78
#6	Labelsysteem begeleiders	80
#7	Labelsysteem medewerkers	89
#8	Digitaal bronnenboek	91

Competentierapport begeleider nieuwe stijl

Vangnet én springplank



Competentierapport begeleider nieuwe stijl

Vangnet én springplank

Afstudeeronderzoek

Vangnet én springplank

Beroepscompetenties van de begeleider nieuwe stijl

Mei 2015

Afstudeeronderzoekers

Ellis Gorissen

Marieke Hup

Opdrachtgever

Stichting Ons Bedrijf

Organisatie voor begeleid werken

Bachelor

Maatschappelijk Werk en Dienstverlening

Christelijke Hogeschool Ede



© 2015 Christelijke Hogeschool Ede

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit competentierapport mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgever.

Inhoudsopgave

Inleiding	67
1. Beroepscompetenties: Kennis	68
2. Beroepscompetenties: Vaardigheden	69
3. Beroepscompetenties: Waarden	70
4. Beroepscompetenties: Persoonlijkheid	71
Samenvatting	71

Inleiding

Dit rapport dient ter ondersteuning van leidinggevend en begeleiders van Stichting Ons Bedrijf. Het biedt een overzicht welke beroepscompetenties begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig hebben om een springplank te bieden aan medewerkers.

Wegens de veranderingen in de zorg verandert ook de rol van een begeleider. Er is een verschuiving van een zorgende rol naar een coachende rol. Zelfregie, eigen kracht, zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijk zijn hierbij kernbegrippen.

Stichting Ons Bedrijf wil bij deze veranderingen aansluiten. Daarom heeft zij haar missie en visie herschreven. Stichting Ons Bedrijf wil zowel een vangnet als springplank bieden aan de medewerkers. Het blijkt dat begeleiders in staat zijn om een vangnet te bieden, maar nog beter toegerust kunnen worden op het bieden van een springplank.

Wij, studenten Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, hebben onderzoek gedaan naar welke beroepscompetenties nodig zijn om deze springplank te bieden. Dit hebben wij gedaan door middel van een literatuurstudie en het interviewen van leidinggevend, begeleiders en medewerkers van Stichting Ons Bedrijf. De onderzoeksvraag was: *Welke beroepscompetenties en toerusting, passend bij de transitie in de zorg, hebben begeleiders van Stichting Ons Bedrijf nodig om een springplank te bieden aan medewerkers?*

Dit rapport bevat een overzicht welke beroepscompetenties ten aanzien van een begeleider passend zijn bij het bieden van een springplank. Voor het begrip beroepscompetentie hanteren wij de volgende definitie: *“Bij competenties gaat het niet om de optelsom van kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid, maar om de integratie van alle vier zaken”*. Dit is een beknopte versie van de resultaten van het onderzoek. Voor meer achtergrondinformatie en bronvermelding verwijzen wij u naar ons onderzoeksverslag.

Wij hopen dat dit een bijdrage kan leveren aan het leerproces van (toekomstige) begeleiders en aan de arbeidsinclusie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ellis Gorissen en Marieke Hup

Mei 2015

1. Beroepscompetenties: Kennis

Sociaal wetenschappelijke kennis	Het beschikken over onder andere kennis op het gebied van psychologie, pedagogiek, sociologie en gezondheid.
Maatschappelijke kennis	Het beschikken over kennis omtrent de ontwikkelingen in de maatschappij, bijvoorbeeld de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, het overheidsprogramma Welzijn Nieuwe Stijl en de Participatiewet.
Methodische kennis	Het beschikken over kennis om doelgericht en systematisch te kunnen handelen binnen de kaders van Stichting Ons Bedrijf en de wettelijke regelgeving.
Presentiebenadering	Het beschikken over kennis omtrent present zijn. Hierbij draait alles om aandacht. Van belang is dat de begeleider present is en niet met andere dingen in zijn hoofd bezig is. Daarnaast is het van belang dat de begeleider aansluit bij de medewerker door af te stemmen op de leefwereld en levensloop van de ander.
Oplossingsgericht werken	Het beschikken over kennis omtrent het oplossingsgericht werken. Een uitgangspunt van het oplossingsgericht werken is dat praten over problemen niet helpend is, maar dat praten over succesvolle verandering positief werkt. Van belang is dat de begeleider samen met de medewerker zoekt naar nieuwe oplossingen en hierin de medewerker uitdaagt. Daarnaast is het van belang om complimenten te geven.
Kennis van de medewerker	Het beschikken over kennis van de medewerker. Van belang is dat de begeleider situaties goed kan inschatten en de medewerker goed kan aanvoelen. Ook kennis over de talenten van de medewerker en welke begeleiding een medewerker nodig heeft.
Kennis van bedrijfscultuur	Het beschikken over kennis om bedrijfscultuur over te brengen aan medewerkers. Van belang is dat de begeleider kennis heeft van de omgangsnormen en technieken die nodig zijn bij een externe werkplek.

2. Beroepscompetenties: Vaardigheden

Vraaggericht werken	Het beschikken over de vaardigheid om ondersteuningsvragen, behoeften en wensen van de medewerker helder te krijgen en centraal te stellen. Van belang is dat de begeleider goed kan luisteren.
Netwerken	Het beschikken over de vaardigheid om het netwerk van een medewerker te kunnen inzetten en uitbreiden. Van belang is de wederkerigheid van dit netwerken. Daarnaast dient de begeleider in staat zijn om een netwerk te onderhouden met externe werkplekken.
Meertalig zijn	Het beschikken over de vaardigheid om aan te sluiten bij verschillende partijen. Van belang is dat de begeleider verschillende partijen kan samenwerken, hierbij kan aansluiten en vanuit meerdere perspectieven kan kijken, bijvoorbeeld vanuit de medewerker of de werkgever.
Spiegelen	Het beschikken over de vaardigheid om het zelfinzicht van medewerkers te vergroten. Van belang is dat de begeleider het gedrag van de medewerker kan observeren zonder te interpreteren. En deze observatie op een neutrale wijze kan benoemen naar de medewerker.
Empowerment	Het beschikken over de vaardigheid om de eigen kracht van de medewerker te versterken. Van belang is dat de begeleider medewerkers in staat stelt om hun eigen talenten te ontdekken, te benutten en verder te ontwikkelen.
Ondernemen	Het beschikken over de vaardigheid om een ondersteuningsvraag of –behoefte integraal aan te pakken. Van belang is dat de begeleider kan samenwerken met meerdere partijen.
Nauwkeurigheid	Het beschikken over de vaardigheid om afspraken na te komen, goede werkvoorbereidingen te treffen en goed te plannen.
Aansturen	Het beschikken over de vaardigheid om goede begeleiding te bieden. Van belang is dat de begeleider kan uitleggen en als vraagbaak kan dienen. Daarnaast is het van belang dat de begeleider oog heeft voor de samenwerking in de groep.
Meewerken	Het beschikken over de vaardigheid om de medewerkers te helpen waar nodig is. Van belang is dat de begeleider de werktechnieken duidelijk kan overbrengen op de medewerker. Bij meewerken is humor helpend.

3. Beroepscompetenties: Waarden

Gelijkwaardigheid	Het beschikken over de waarde dat iedereen gelijkwaardig is. Van belang is dat de begeleider de medewerker met respect behandelt. Daarnaast dient de begeleider, ondanks zijn rol als begeleider, een gelijkwaardige rol aan te nemen ten opzichte van de medewerker.
Autonomie en zelfstandigheid	Het beschikken over de waarde dat ieder mens de mogelijkheid moet krijgen om zijn eigen leven te leiden op een door hem gewenste manier. Van belang is dat de begeleider de afhankelijkheid zoveel mogelijk opheft en samen met de medewerker streeft naar het behalen van de persoonlijke doelen.
Uitgaan van mogelijkheden	Het beschikken over de waarde om de krachten van de medewerker te versterken. Van belang is dat de begeleider kijkt naar de talenten en kwaliteiten van de medewerker en juist het positieve benoemt.
Individueel en levenslang leren	Het beschikken over de waarde dat iedere medewerker een leven lang wil leren op zijn eigen manier. Van belang is dat de begeleider verschillende manieren van leren aanreikt en samen met de medewerker op zoek gaat naar een passende manier van leren.
Eerlijkheid	Het beschikken over de waarde eerlijkheid en betrouwbaarheid. Van belang is dat de medewerker moet kunnen bouwen op de begeleider en andersom.

4. Beroepscompetenties: Persoonlijkheid

Empathisch vermogen

Het beschikken over een persoonlijkheid waarbij de begeleider moeite doet om de medewerker te begrijpen. Hij kan de medewerker niet volledig doorgronden, maar van belang is dat de begeleider zich kan invoelen en ondersteunen waar nodig. De medewerker moet zich begrepen voelen.

Ambassadeur van Stichting Ons Bedrijf

Het beschikken over een persoonlijkheid waarbij de begeleider trots is op Stichting ons Bedrijf. Van belang is dat de begeleider loyaal is aan de organisatie en representatief naar derden. De begeleider is immers het visitekaartje van de organisatie en treedt buiten Stichting Ons Bedrijf op als vertegenwoordiger.

Oprecht geïnteresseerd

Het beschikken over een persoonlijkheid waarbij de begeleider oprecht geïnteresseerd is in de medewerker. Van belang is dat de begeleider een vertrouwensrelatie opbouwt met de medewerker.

Flexibiliteit

Het beschikken over een persoonlijkheid waarbij de begeleider in staat is om snel te schakelen tussen zijn gevarieerde werktaken. Van belang is dat de begeleider creatief is in het zoeken naar oplossingen en flexibel kan inspelen op de situatie.

Inclusie-mindset

Het beschikken over een persoonlijkheid waarbij de begeleider gericht is opdat iedereen deel mag en kan nemen aan de maatschappij. Van belang is dat de begeleider samen met de medewerker op zoek gaat naar zijn dromen en de medewerker stimuleert zijn talenten in te zetten.

Enthousiasme

Het beschikken over een persoonlijkheid waarbij de begeleider enthousiast is en met passie zijn werk uitoefent. Van belang is dat de begeleider zijn enthousiasme overbrengt op anderen.

Samenvatting

Kennis

- ✓ Sociaal wetenschappelijke kennis
- ✓ Maatschappelijke kennis
- ✓ Methodische kennis
- ✓ Presentiebenadering
- ✓ Oplossingsgericht werken
- ✓ Kennis van de medewerker
- ✓ Kennis van bedrijfscultuur

Waarden

- ✓ Gelijkwaardigheid
- ✓ Autonomie en zelfstandigheid
- ✓ Uitgaan van mogelijkheden
- ✓ Individueel en levenslang leren
- ✓ Eerlijkheid

Vaardigheden

- ✓ Vraaggericht werken
- ✓ Netwerken
- ✓ Meertalig zijn
- ✓ Spiegelen
- ✓ Empowerment
- ✓ Ondernemen
- ✓ Nauwkeurigheid
- ✓ Aansturen
- ✓ Meewerken

Persoonlijkheid

- ✓ Empathisch vermogen
- ✓ Ambassadeur van Stichting Ons Bedrijf
- ✓ Oprecht geïnteresseerd
- ✓ Flexibiliteit
- ✓ Inclusie-mindset
- ✓ Enthousiasme

#2 Interviewprotocol leidinggevenden

Introductie

- Onszelf voorstellen
 - Opleiding + minor 'inclusie' en minor 'veranderen als uitdaging'
- Omschrijving van het onderzoek
 - Signalen over moeilijkheid om mensen naar buiten te begeleiden, wij zoeken naar mogelijkheden om dit te veranderen, springplank
- Doel van het interview
 - In kaart brengen wat een begeleider nodig heeft om mensen beter te begeleiden naar een reguliere plek
- Uitleg privacy, anonieme verwerking van gegevens, geluidsopname
- Duur interview: Drie kwartier

→ Start opname

Achtergrondinformatie respondent

- Leeftijd
- Vooropleiding + afstudeerjaar
- Aanvullende relevante opleidingen of cursussen
- Functie bij Ons Bedrijf + taken + verantwoordelijkheden
- Aantal uren werkzaam per week
- Aantal jaren in dienst van Ons Bedrijf

→ Interview inleiden: benoemen van de interviewtopics

Rol van een begeleider

- Hoe wil je dat de begeleiders zijn ten opzichte van medewerkers?
- Hoe zie je jouw rol als leidinggevende binnen Ons Bedrijf ten opzichte van de andere werknemers?
- Wat is jouw drijfveer om de rol als leidinggevende te vervullen?

Missie en visie

- Wat vind je van de missie en visie?

Missie: Passende werkplek voor iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Visie: Wij bieden een vangnet en springplank voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Talenten worden herkend en gestimuleerd, zelfvertrouwen en eigenwaarde ontwikkeld.

Ondernemend, vasthoudend op een maatschappelijk verantwoorde wijze bieden wij de juiste begeleiding.

→ Uitleg competenties: Een competentie is iets wat je kent en kunt. Het gaat over het geheel van kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid.

Vangnet

- Welke competenties zijn volgens jou nodig om een vangnet te bieden aan de medewerkers?
- In hoeverre is Ons Bedrijf in staat om een vangnet te bieden? (cijfer + toelichting)

Springplank

- Welke competenties zijn volgens jou nodig om een springplank te bieden aan medewerkers?
- In hoeverre is Ons Bedrijf in staat om een springplank te bieden? (cijfer + toelichting)

Bevorderende (helpende) en belemmerende (niet-helpende) factoren

- Wat belemmert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?
- Wat belemmert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?

Factoren die mogelijk van invloed zijn

- In hoeverre is (factor) van invloed op het bieden van een springplank?
- Werkt het bevorderend of belemmerend?
- Hoe zie je dit terug in de praktijk?

Factoren:

Tijd
Werkdruk
Werkomgeving
Opleidingsniveau
Draagvlak management
Draagvlak begeleiders
Methodieken
Overleg met collega's
Ruimte voor nieuwe ideeën

Benodigde toerusting

- Wat heb jij nodig om een springplank te kunnen bieden?
- Wat moet er volgens jou gebeuren binnen Ons Bedrijf om zowel een vangnet als springplank te kunnen bieden aan de medewerkers?

Afsluiting

- Zijn er nog belangrijke dingen die wij moeten weten in verband met het onderzoek?
- Heb je nog vragen?
- Zouden wij je mogen benaderen als wij nog belangrijke informatie nodig hebben in het kader van het onderzoek?

→ Bedanken voor medewerking

→ Bereikbaarheid: mail & telefoon

#3 Interviewprotocol begeleiders

Introductie

- Onszelf voorstellen
 - Opleiding + minor 'inclusie' en minor 'veranderen als uitdaging'
- Omschrijving van het onderzoek
 - Signalen over moeilijkheid om mensen naar buiten te begeleiden, wij zoeken naar mogelijkheden om dit te veranderen, springplank
- Doel van het interview
 - In kaart brengen wat een begeleider nodig heeft om mensen beter te begeleiden naar een reguliere plek
- Uitleg privacy, anonieme verwerking van gegevens, geluidsopname
- Duur interview: Drie kwartier

→ Start opname

Achtergrondinformatie respondent

- Leeftijd
- Vooropleiding + afstudeerjaar
- Aanvullende relevante opleidingen of cursussen
- Functie bij Ons Bedrijf + taken + verantwoordelijkheden
- Aantal uren werkzaam per week
- Aantal jaren in dienst van Ons Bedrijf

→ Interview inleiden: benoemen van de interviewtopics

Rol van een begeleider

- Hoe wil je als begeleider zijn ten opzichte van medewerkers?
- Hoe zie je jouw rol als begeleider binnen Ons Bedrijf ten opzichte van de andere werknemers?
- Wat is jouw drijfveer om de rol als begeleider te vervullen?

Missie en visie

- Ben je op de hoogte van de missie en visie van Ons Bedrijf?
 - Zo niet, hoe kan dat?

→ Eventueel uitleggen van missie en visie:

Missie: Passende werkplek voor iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Visie: Wij bieden een vangnet en springplank voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Talenten worden herkend en gestimuleerd, zelfvertrouwen en eigenwaarde ontwikkeld.

Ondernemend, vasthoudend op een maatschappelijk verantwoorde wijze bieden wij de juiste begeleiding.

- Wat vind je van deze missie en visie?

→ Uitleg competenties: Een competentie is iets wat je kent en kunt. Het gaat over het geheel van kennis, vaardigheden, waarden en persoonlijkheid.

Vangnet

- Welke competenties zijn volgens jou nodig om een vangnet te bieden aan de medewerkers?
- In hoeverre is Ons Bedrijf in staat om een vangnet te bieden? (cijfer + toelichting)

Springplank

- Welke competenties zijn volgens jou nodig om een springplank te bieden aan medewerkers?
- In hoeverre is Ons Bedrijf in staat om een springplank te bieden? (cijfer + toelichting)

Bevorderende (helpende) en belemmerende (niet-helpende) factoren

- Wat belemmert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?
- Wat belemmert jou op dit moment om de competenties passend bij een springplank in te zetten?

Factoren die mogelijk van invloed zijn

- In hoeverre is (factor) van invloed op het bieden van een springplank?
- Werkt het bevorderend of belemmerend?
- Hoe zie je dit terug in de praktijk?

Factoren:

Tijd
Werkdruk
Werkomgeving
Opleidingsniveau
Draagvlak management
Draagvlak begeleiders
Methodieken
Overleg met collega's
Ruimte voor nieuwe ideeën

Benodigde toerusting

- Wat heb jij nodig om een springplank te kunnen bieden?
- Wat moet er volgens jou gebeuren binnen Ons Bedrijf om zowel een vangnet als springplank te kunnen bieden aan de medewerkers?

Afsluiting

- Zijn er nog belangrijke dingen die wij moeten weten in verband met het onderzoek?
- Heb je nog vragen?
- Zouden wij je mogen benaderen als wij nog belangrijke informatie nodig hebben in het kader van het onderzoek?

→ Bedanken voor medewerking

→ Bereikbaarheid: mail & telefoon

#4 Interviewprotocol medewerkers

Introductie

- Onszelf voorstellen
- Omschrijving van het onderzoek
 - 'hoe kunnen begeleiders jou het beste begeleiden naar een leuke werkplek?'
- Doel van het interview
 - 'informatie krijgen over waar je nu werkt en wat je een fijne manier van begeleiden vindt'
- Uitleg privacy, anonieme verwerking van gegevens, geluidsopname
- Duur interview: Kwartier

→ Start opname

Achtergrondinformatie respondent

- Leeftijd
- Aantal jaren bij Ons Bedrijf

→ Interview inleiden: benoemen van de interviewtopics

Jouw werkplek

- Waar werk je op dit moment?

→ Uitleg 'werkplek binnen Ons Bedrijf' en 'werkplek buiten Ons Bedrijf' (normaal bedrijf)

Indien werkplek binnen Ons Bedrijf:

- Word jij op dit moment begeleid naar een werkplek buiten Ons Bedrijf?
 - Zo ja, hoe ziet de begeleiding eruit?
 - Zo nee, wat heb jij nodig van een begeleider om wel buiten Ons Bedrijf te werken?

Indien werkplek buiten Ons Bedrijf:

- Hoe heeft een begeleider jou geholpen om een werkplek buiten Ons Bedrijf te krijgen?
 - Wat ging er goed in de begeleiding?
 - Wat kon er beter in de begeleiding?

De begeleiding 'dit gaat over begeleiden in het algemeen, niet per se over jouw eigen begeleider'

- Wat moet een goede begeleider allemaal kunnen?
- Wat doen de begeleiders van Ons Bedrijf goed in het begeleiden naar een werkplek buiten Ons Bedrijf?
- Hoe kunnen begeleiders de medewerkers nog beter begeleiden naar een werkplek buiten Ons Bedrijf?

Afsluiting

- Zijn er nog belangrijke dingen die wij moeten weten voor het onderzoek?
- Heb jij nog vragen?

→ Bedanken voor medewerking

#5 Labelsysteem leidinggevenden

Kernthema	Thema	Label	Bron
Rol begeleider	Rol t.o.v. medewerkers	Menselijk (1)	T1, K1, L1
			T1, K1, L1
		Ondersteunend (2)	T2, K1, L2
		Coach (3)	T2, K1, L3
		Gelijkwaardig (4)	T2, K1, L4
			T3, K1, L4
	Rol t.o.v. collega's	Voorbeeld (5)	T1, K1, L5
		Sturend (6)	T2, K1, L6
		Anders (7)	T3, K1, L7
	Drijfveer	Gevoel (8)	T1, K1, L8
		Organiseren (9)	T2, K1, L9
		Gelijkwaardigheid (10)	T3, K1, L10
Missie en visie	Mening	Goed (11)	T1, K2, L11
			T3, K2, L11
		Prachtig (12)	T2, K2, L12
Competenties vangnet	Competenties	Luisteren (13)	T1, K3, L13
		Logisch nadenken (14)	T1, K3, L14
		Inschatten (15)	T1, K3, L15
		Zelfstandig (16)	T1, K3, L16
			T3, K3, L16
		Vakvaardig (17)	T1, K3, L17
		Betrokkenheid (18)	T2, K3, L18
		Kennis (19)	T2, K3, L19
		Uitstraling (20)	T2, K3, L20
		Motiveren (21)	T2, K3, L21
		Veiligheid bieden (22)	T2, K3, L22
	Bekwaamheid Ons Bedrijf	Cijfer 8 (23)	T1, K3, L23
			T2, K3, L23
			T3, K3, L23
Competenties springplank	Competenties	Observeren (24)	T1, K4, L24
		Luisteren (25)	T1, K4, L25
		Praten (26)	T1, K4, L26
		Inleven (27)	T1, K4, L27
		Loyaal (28)	T2, K4, L28
		Betrokken (29)	T2, K4, L29
		Enthousiasme (30)	T2, K4, L30
		Representatief (31)	T2, K4, L31
		Nauwkeurig (32)	T2, K4, L32
		Uitgaan van mogelijkheden (33)	T3, K4, L33
	Bekwaamheid Ons Bedrijf	Cijfer 8 (34)	T1, K4, L34
			T3, K4, L34
		Cijfer 6 (35)	T2, K4, L35
			T3, K4, L35
Bevorderende en	Bevorderende factoren	Onbeperkte mogelijkheden (36)	T1, K5, L36

belemmerende factoren		Leren van elkaar (37)	T3, K5, L37
	Belemmerende factoren	Geen geld (38)	T1, K5, L38
		Overschatten (39)	T2, K2, L39
		Begeleiders onvoldoende toegerust (40)	T2, K5, L40
		Uitgaan van onmogelijkheden (41)	T3, K5, L41
Invloed factoren op springplank	Tijd	Belemmerend (42)	T1, K6, L42
			T2, K6, L42
			T3, K6, L42
	Werkdruk	Belemmerend (43)	T3, K6, L43
	Werkomgeving	Bevorderend (44)	T1, K6, L44
	Opleidingsniveau	Belemmerend (45)	T3, K6, L45
	Draagvlak management	Bevorderend (46)	T1, K6, L46
			T2, K6, L46
			T3, K6, L46
	Draagvlak begeleiders	Bevorderend (47)	T1, K6, L47
			T3, K6, L47
			T2, K6, L47
	Methodieken	Belemmerend (48)	T2, K6, L48
			T3, K6, L48
	Overleg met collega's	Mogelijk bevorderend (49)	T1, K6, L49
			T2, K6, L49
			T3, K6, L49
	Ruimte voor nieuwe ideeën	Bevorderend (50)	T1, K6, L50
			T2, K6, L50
Benodigde toerusting	Benodigdheden voor leidinggevende	Zelf creëren (51)	T1, K7, L51
		Tijd (52)	T2, K7, L52
		Methodiek (53)	T2, K7, L53
		Professioneel team (54)	T3, K7, L54
			T2, K5, L54
	Benodigdheden binnen Ons Bedrijf	Continue stroom (55)	T1, K7, L55
		Methodiek (56)	T2, K4, L56
		Professioneel team (54)	T2, K7, L54
			T3, K7, L54

#6 Labelsysteem begeleiders

Kernthema	Thema	Label	Bron
Rol begeleider	Rol t.o.v. medewerkers	Menselijk (1)	T4, K1, L1
		Duidelijk (2)	T4, K1, L2
			T9, K1, L2
			T14, K1, L2
		Gelijkwaardig (3)	T5, K1, L3
			T8, K1, L3
			T11, K1, L3
			T12, K1, L3
			T13, K1, L3
			T15, K1, L3
		Ondersteunend (4)	T5, K1, L4
			T6, K1, L4
			T9, K1, L4
		Positief coachen (5)	T6, K1, L5
			T7, K1, L5
		Verbinden (6)	T7, K1, L6
		Samen optrekken (7)	T10, K1, L7
			T16, K1, L7
		Vertrouwens-persoon (8)	T11, K1, L8
		Aansturen op zelfstandigheid (9)	T14, K1, L9
		Kijken vanuit mogelijkheden (10)	T16, K1, L10
	Rol t.o.v. collega's	Elkaar aanvullen (11)	T4, K1, L11
			T6, K1, L11
			T8, K1, L11
		Samenwerken (12)	T5, K1, L12
		Weinig contact (13)	T7, K1, L13
			T11, K1, L13
		Andere functie (14)	T9, K1, L14
		Overzicht houden (15)	T10, K1, L15
		Dichtstbij medewerker (16)	T14, K1, L16
	Drijfveer	Mensenwerk (17)	T4, K1, L17
			T5, K1, L17
			T11, K1, L17
			T13, K1, L17
		Passende baan (18)	T4, K1, L18
			T8, K1, L18
		Verder helpen (19)	T5, K1, L19
			T10, K1, L19
			T12, K1, L19
		Samen groeien (20)	T6, K1, L20
			T8, K1, L20
		Verbinden (21)	T7, K1, L21

		Geld (22)	T9, K1, L22
		Mijzelf overbodig maken (23)	T14, K1, L23
		Een lach (24)	T15, K1, L24
Missie en visie	Bekendheid	Wel bekend (25)	T4, k2, L25
			T6, k2, L25
			T8, K2, L25
			T9, K2, L25
			T11, K2, L25
			T15, K2, L25
			T16, K2, L25
		Redelijk bekend (26)	T5, F2, L26
			T7, K2, L26
			T10, K2, L26
			T13, K2, L26
		Niet bekend (27)	T12, K2, L27
			T14, K2, L27
	Mening	Eens (28)	T4, F2, L28
			T6, F2, L28
			T8, K2, L28
			T10, K2, L28
			T11, K2, L28
			T12, K2, L28
			T13, K2, L28
			T15, K2, L28
			T16, K2, L28
		Aanmerkingen vangnet (29)	T5, F2, L29
		Aanmerkingen springplank (30)	T7, K2, L30
			T14, K2, L30
		Spagaat (31)	T9, K2, L31
Competenties vangnet	Competenties	Luisteren (32)	T4, K3, L32
			T6, K3, L32
			T11, K3, L32
			T12, K3, L32
		Samenwerken (33)	T4, K3, L33
		Resultaatgericht (34)	T4, K3, L34
		Nauwkeurig (35)	T4, K3, L35
			T15, K3, L35
		Duidelijkheid (36)	T4, K3, L36
			T14, K3, L36
		Kenniss (37)	T5, K3, L37
			T6, K3, L37

			T8, K3, L37
			T9, K3, L37
			T10, K3, L37
			T11, K3, L37
			T12, K3, L37
			T13, K3, L37
			T13, K3, L37
			T14, K3, L37
		Vertrouwensband (38)	T5, K3, L38
			T6, K3, L38
			T7, K3, L38
			T8, K3, L38
			T10, K3, L38
		Zelfvertrouwen (39)	T6, K3, L39
		Afstand (40)	T6, K3, L40
		Complimenteren (41)	T8, K3, L41
		Invoelen (42)	T10, K3, L42
			T13, K3, L42
		Belangstelling (43)	T14, K3, L43
		Humor (44)	T15, K3, L44
		Communiceren (45)	T16, K3, L45
		Monitoren (46)	T16, K3, L46
		Plannen (47)	T16, K3, L47
	Bekwaamheid Ons Bedrijf	Cijfer 9 (48)	T4, K3, L48
		Cijfer 8 (49)	T7, K3, L49
			T8, K3, L49
		Cijfer 7,5 (50)	T10, K3, L50
			T12, K3, L50
			T16, K3, L50
		Cijfer 7 (51)	T6, K3, L51
			T9, K3, L51
			T13, K3, L51
			T14, K3, L51
		Cijfer 6,5 (52)	T5, K3, L52
		Cijfer 4 (53)	T15, K3, L52
			T11, K3, L53
Competenties springplank	Competenties	Omgaan met externe bedrijven (54)	T4, K4, L54
			T4, K4, L54
			T6, K4, L54
			T9, K4, L54
			T11, K4, L54
			T14, K4, L54
		Kennis van maatschappij (55)	T10, K4, L55
			T13, K4, L55
			T6, K5, L55
		Duidelijkheid (56)	T7, K4, L56

		Zelfstandigheid bevorderen (57)	T7, K4, L57
			T7, K4, L57
			T16, K4, L57
		Uitgaan van mogelijkheden (58)	T6, K4, L58
			T15, K4, L58
			T15, K4, L58
			T16, K4, L58
		Begrip (59)	T8, K4, L59
			T10, K4, L59
		Bedrijfscultuur aanleren (60)	T8, K4, L60
			T9, K4, L60
			T12, K4, L60
		Voorwaarde scheppende rol (61)	T5, K4, L61
		Optimisme (62)	T6, K4, L62
		Vertrouwen (63)	T6, K4, L63
		Doelgerichtheid (64)	T6, K4, L64
		Alert zijn (65)	T7, K5, L65
	Bekwaamheid Ons Bedrijf	Cijfer 2-3 (66)	T16, K4, L66
		Cijfer 5-6 (67)	T13, K4, L67
		Cijfer 6 (68)	T9, K4, L68
			T11, K4, L68
			T14, K4, L68
		Cijfer 6-7 (69)	T7, K4, L69
			T15, K4, L69
		Cijfer 7 (70)	T5, K4, L70
			T6, K4, L70
		Cijfer 7-8 (71)	T10, K4, L71
			T12, K4, L71
		Cijfer 8 (72)	T4, K4, L72
			T8, K4, L72
Bevorderende en belemmerende factoren springplank	Bevorderende factoren	Samenwerken (73)	T4, K5, L73
			T5, K5, L73
			T7, K5, L73
			T10, K5, L73
			T13, K5, L73
		Succesverhalen (74)	T6, K5, L74
			T15, K5, L74
			T15, K5, L74
		Waardering (75)	T8, K5, L75
			T11, K5, L75
			T15, K5, L75
		Competenties (76)	T16, K5, L76
			T16, K5, L76
		Tijd (77)	T8, K5, L77

		Communicatie (78)	T9, K5, L78
	Belemmerende factoren	Tijd (79)	T5, K5, L79 T7, K5, L79 T9, K5, L79 T13, K5, L79 T14, K5, L79 T16, K5, L79
		Werkdruk (80)	T6, K5, L80 T7, K5, L80 T7, K5, L80 T11, K5, L80
		Teleurstellende ervaringen (81)	T7, K5, L81 T10, K5, L81 T16, K5, L81 T6, K4, L81 T8, K7, L81
		Acquisitie (82)	T6, K5, L82 T4, K5, L82 T14, K5, L82
		Kennis medewerkers (83)	T12, K5, L83 T14, K3, L83 T14, K5, L83 T12, K6, L83
		Bedrijfscultuur (84)	T9, K5, L84 T15, K5, L84 T15, K5, L84 T16, K5, L84
		Duidelijkheid (85)	T16, K6, L85
		Overleg collega's (86)	T11, K5, L86 T16, K6, L86
		Weet niet (87)	T8, K5, L87 T12, K5, L87
Invloed factoren op springplank	Tijd	Bevorderend (88)	T8, K6, L88 T9, K6, L88 T15, K6, L88
		Belemmerend (89)	T4, K6, L89 T5, K5, L89 T6, K6, L89 T7, K4, L89 T7, K6, L89 T10, K6, L89 T11, K6, L89 T12, K6, L89 T13, K6, L89 T14, K5, L89 T14, K6, L89

	Werkdruk	Bevorderend (90)	T4, K6, L90
			T8, K6, L90
		Belemmerend (91)	T5, K6, L91
			T6, K6, L91
			T7, K6, L91
			T9, K6, L91
			T10, K6, L91
			T11, K6, L91
			T12, K6, L91
			T13, K6, L91
			T14, K6, L91
			T15, K6, L91
			T16, K6, L91
	Werkomgeving	Bevorderend (92)	T5, K6, L92
			T9, K6, L92
		Belemmerend (93)	T4, K6, L93
			T6, K6, L93
			T7, K6, L93
			T8, K6, L93
			T10, K6, L93
			T11, K6, L93
	Opleidingsniveau	Bevorderend (94)	T4, K6, L94
			T5, K6, L94
			T7, K6, L94
			T8, K6, L94
			T10, K6, L94
			T16, K6, L94
		Belemmerend (95)	T6, K6, L95
			T9, K6, L95
			T11, K6, L95
			T12, K6, L95
			T13, K6, L95
			T14, K6, L95
			T15, K6, L95
	Draagvlak management	Aanwezig, bevorderend (96)	T4, K6, L96
			T7, K6, L96
			T8, K6, L96
			T10, K6, L96
			T11, K6, L96
			T13, K6, L96
			T16, K6, L96
		Aanwezig, belemmerend (97)	T5, K6, L97
			T6, K6, L97
			T9, K6, L97
			T14, K6, L97
			T15, K6, L97
		Geen mening (98)	T12, K6, L98
	Draagvlak begeleiders	Draagvlak Aanwezig bevorderend (99)	T4, K6, L99
			T5, K6, L99

			T9, K6, L99
			T10, K6, L99
			T11, K6, L99
			T12, K6, L99
			T13, K6, L99
			T15, K6, L99
		Draagvlak aanwezig belemmerend (100)	T4, K6, L100
			T6, K6, L100
			T7, K6, L100
			T16, K6, L100
		Geen mening (101)	T14, K6, L101
			T8, K6, L101
	Methodieken	Bevorderend (102)	T4, K6, L102
			T6, K6, L102
			T8, K6, L102
			T10, K6, L102
		Belemmerend (103)	T5, K6, L103
			T7, K6, L103
			T10, K6, L103
			T11, K6, L103
			T15, K6, L103
			T16, K6, L103
		Geen mening (104)	T9, K6, L104
			T14, K6, L104
	Overleg met collega's	Bevorderend (105)	T7, K6, L105
			T9, K6, L105
			T12, K6, L105
			T16, K6, L105
		Belemmerend (106)	T4, K6, L106
			T5, K6, L106
			T6, K6, L106
			T8, K6, L106
			T10, K6, L106
			T11, K6, L106
			T13, K6, L106
			T14, K6, L106
			T15, K6, L106
	Ruimte voor nieuwe ideeën	Aanwezig, bevorderend (107)	T5, K6, L107
			T6, K6, L107
			T7, K6, L107
			T10, K6, L107
			T12, K6, L107
			T13, K6, L107
			T14, K6, L107
			T15, K6, L107
		Aanwezig, belemmerend (108)	T4, K6, L108
			T8, K6, L108
			T9, K6, L108

			T11, K6, L108
			T16, K6, L108
Benodigde toerusting	Benodigdheden voor begeleiders	Tijd (109)	T5, K7, L109
			T7, K7, L109
			T13, K7, L109
		Samenwerking team (110)	T13, K7, L110
			T4, K7, L110
			T6, K7, L110
			T11, K7, L110
			T12, K7, L110
		Draagvlak/ Ondersteuning (111)	T4, K7, L111
			T4, K7, L111
			T6, K7, L111
			T8, K7, L111
			T10, K7, L111
			T15, K7, L111
		Kennis/scholing (112)	T5, K7, L112
			T6, K7, L112
			T7, K7, L112
			T9, K7, L112
			T10, K7, L112
			T10, K7, L112
			T11, K7, L112
			T14, K7, L112
		Duidelijkheid (11)	T9, K7, L113
			T11, K7, L113
			T15, K7, L113
			T15, K7, L113
		Motivatie (114)	T4, K7, L114
		Goede werkplek (115)	T4, K7, L115
		Vrijheid om te handelen (116)	T4, K7, L116
			T16, K7, L116
		Budget (117)	T16, K7, L117
	Benodigdheden binnen Ons Bedrijf	Intervisie (118)	T6, K7, L118
			T10, K7, L118
			T12, K7, L118
			T15, K7, L118
		Kennis/scholing (119)	T5, K7, L119
			T6, K7, L119
			T6, K7, L119
			T9, K7, L119
			T14, K7, L119
			T15, K7, L119
			T15, K7, L119
		Methodiek (120)	T5, K7, L120
			T11, K7, L120

			T16, K7, L120
		Communicatie (121)	T9, K7, L121
			T14, K7, L121
			T15, K7, L121
		Scholing medewerkers (122)	T5, K7, L122
			T8, K7, L122
			T9, K7, L122
		Verschillende vestigingen (123)	T4, K7, L123
		Springplank team (124)	T7, K7, L124
		Gezamenlijke visie (125)	T16, K7, L125
		Nieuw personeel (126)	T14, K7, L126
		Geld en tijd (127)	T13, K7, L127
		Geen verandering (128)	T12, K7, L128
			T13, K7, L128

#7 Labelsysteem medewerkers

Kernthema	Thema	Label	Bron
Begeleiders	Competenties begeleider	Uitleggen (1)	T20, K2, L1
			T23, K2, L1
			T26, K2, L1
			T28, K2, L1
		Luisteren (2)	T19, K2, L2
			T20, K2, L2
			T21, K2, L2
			T32, K2, L2
		Sociaal/aardig (3)	T17, K2, L3
			T18, K2, L3
			T21, K2, L3
			T25, K2, L3
			T27, K2, L3
			T29, K2, L3
			T35, K2, L3
		Aansturen (4)	T18, K2, L4
			T19, K2, L4
			T20, K2, L4
			T22, K2, L4
			T22, K2, L4
			T23, K2, L4
			T26, K2, L4
			T35, K2, L4
		Stimuleren (5)	T24, K2, L5
			T26, K2, L5
			T34, K2, L5
		Kennis van medewerker (6)	T17, K2, L6
			T20, K2, L6
			T24, K2, L6
			T25, K2, L6
			T30, K2, L6
		Eerlijkheid (7)	T18, K2, L7
			T34, K2, L7
		Meewerken (8)	T19, K2, L8
			T34, K2, L8
			T36, K2, L8
		Aandacht (9)	T32, K2, L9
			T34, K2, L9
	Omgang met medewerkers	Gelijkwaardigheid (10)	T17, K2, L10
			T17, K2, L10
			T18, K2, L10
			T20, K2, L10
			T21, K2, L10
			T22, K2, L10

			T28, K2, L10
			T31, K2, L10
			T32, K2, L10
		Aandacht/tijd (11)	T19, K2, L11
			T23, K2, L11
			T23, K2, L11
			T24, K2, L11
			T25, K1, L11
			T28, K2, L11
			T31, K2, L11
		Hoeveelheid begeleiding (12)	T21, K2, L12
			T22, K2, L12
			T28, K2, L12
			T33, K2, L12
			T35, K2, L12
		Lichamelijk contact (13)	T23, K2, L13
		Sfeer maken (14)	T30, K2, L13
			T20, K2, L14
			T24, K2, L14
			T26, K2, L14
			T29, K2, L14
			T31, K2, L14
			T33, K2, L14
		Feedback (15)	T17, K2, L15
			T25, K1, L15
			T30, K2, L15
			T31, K2, L15
		Druk opleggen (16)	T27, K2, L16
			T29, K2, L16
			T34, K2, L16
			T36, K2, L16
	Leren	Gelijkwaardigheid (17)	T17, K2, L17
			T32, K2, L17
			T33, K2, L17
		Luisteren (18)	T21, K2, L18
		Uitleggen (19)	T23, K2, L19
			T36, K2, L19
		Kennissen medewerkers (20)	T22, K2, L20
			T22, K2, L20
		Beleefdheid (21)	T30, K2, L21
		Motiveren(22)	T35, K2, L22
		Afspraken nakomen (23)	T25, K2, L23
		Weet niet (24)	T18, K2, L24
			T19, K2, L24
			T20, K2, L24
			T26, K2, L24
			T29, K2, L24
			T31, K2, L24

#8 Digitaal bronnenboek

Het digitale bronnenboek dient ter ondersteuning en waarborging van verwijzingen naar bepaalde fragmenten uit interviews. Het digitale bronnenboek bevat de volgende documenten:

- Een overzicht van alle respondenten van de interviews
- De labelsystemen met fragmenten
- De transcripten (uitgeschreven interviews)

Wegens privacy is het bronnenboek niet geheel openbaar gemaakt. Echter is het digitale bronnenboek op te vragen bij Ellis Gorissen of Marieke Hup door te mailen naar hupgorissen@gmail.com, ellisgorissen@hotmail.com of marieke1992hup@hotmail.com.